

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

Centre d'épistémologie et d'ergologie comparatives de l'Université de Provence

Département d'Ergologie de l'Université de Provence

Département de Sociologie de l'Université de Strasbourg

Coopilote

Transversales

ANNEXES

SOMMAIRE

Annexe 1 : Monographie de l'entreprise C, par Rémy Caveng.....	page 3
Annexe 2 : Monographie de l'entreprise C', par Jean-Marie Francescon.....	page 80
Annexe 3 : Monographie de l'entreprise D, par Rémy Jean et Edouard Orban.....	page 153
Annexe 4 : Monographie de la Sncf Paca, par Colette Franciosi et Roland Le Bris.....	page 207
Annexe 5 : Préconisations.....	page 343
Annexe 6 : Résumé.....	page 349

Annexe 1

Monographie de l'entreprise C

Rémy Caveng

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	5
MOBILES DE L'ENGAGEMENT, RAPPORT AU SYNDICALISME ET À L'ENTREPRISE	9
<i>LES TROIS LEADERS SYNDICAUX.....</i>	9
<i>LES REPRÉSENTANTS DE « SECONDE LIGNE »</i>	21
<i>CONCLUSION DE LA 1ÈRE PARTIE : LES ENJEUX SYMBOLIQUES DE L'ENGAGEMENT SYNDICAL.....</i>	22
RAPPORT AU SAVOIR, RAPPORT AU LANGAGE ET MODES D'ACQUISITION DES CONNAISSANCES	24
<i>RÉINVESTISSEMENT DU CAPITAL SCOLAIRE DANS UN CAPITAL MILITANT LETTRÉ</i>	24
<i>LES AVANTAGES DE LA MULTIPositionNALITÉ EN TERMES DE CONSTRUCTION DE L'INFORMATION.....</i>	32
<i>LES REPRÉSENTANTS DE SECONDE LIGNE ET LE RAPPORT AU LANGAGE</i>	34
<i>CONCLUSION DE LA 2ÈME PARTIE : LA REPRÉSENTATION COMME ACTIVITÉ LINGUISTIQUE DE RETRADUCTION ET DE MISE EN FORME</i>	36
EXPERTISE, CONFLIT, NÉGOCIATION : CONSTRUCTION ET MOBILISATION DES CONNAISSANCES	37
<i>UN RECOURS À L'EXPERTISE EXTÉRIEURE TRÈS PONCTUEL.....</i>	37
<i>CONDITIONS DE TRAVAIL ET SÉCURITÉ : LE CHSCT FACE À LA DIRECTION, AUX SALARIÉS ET À LA SOUS-TRAITANCE.....</i>	40
<i>LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL ET LA SOUS-TRAITANCE.....</i>	47
<i>L'EXPERTISE ÉCONOMIQUE : USAGES ET EFFETS SUR LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL.....</i>	50
<i>LA GESTION DE L'EMPLOI ET DES CARRIÈRES</i>	64
<i>LA GESTION DES CONFLITS</i>	68
<i>CONCLUSION DE LA 3ÈME PARTIE.....</i>	73
CONCLUSION GÉNÉRALE	74

Introduction

Dans la note intermédiaire remise à la DARES au mois de janvier 2009, il avait été projeté ne pas opérer de sélection parmi les représentants du personnel de l'entreprise étudiée. L'enquête devait porter sur l'ensemble de ceux siégeant au Comité central d'entreprise de la SCF et sur ceux siégeant dans le CHSCT d'un de ses établissements. Cela devait représenter 10 entretiens couvrant l'ensemble des organisations syndicales représentées. On envisageait ensuite de se centrer sur 8 représentants du personnel (4 au CCE et 4 au CHSCT) pour la réalisation des monographies détaillées en sélectionnant les profils les plus pertinents et les plus significatifs du point de vue de la problématique d'ensemble définie dans l'appel d'offre et des problématiques spécifiques à l'entreprise. Il s'est rapidement avéré que ces objectifs se heurtaient à la réalité du terrain. En effet, alors que les premiers contacts et le premier entretien approfondi avec les trois leaders syndicaux de la SCF ne posèrent pas trop de problèmes (malgré plusieurs reports de rendez-vous et quelques rendez-vous manqués), les choses devinrent beaucoup moins simples quand nous avons cherché à rencontrer les autres représentants du personnel.

Pour la CGC, nous n'avons pu bénéficier d'aucun contact externe qui nous aurait introduits auprès de ses représentants dans l'entreprise (comme ce fut le cas pour la CGT, la CFDT et FO) et nous avons essuyé des refus nets de ces derniers qui n'ont pas souhaité nous rencontrer, ni même nous accorder un entretien téléphonique. Concernant les autres centrales, leurs leaders de l'entreprise ont dans un premier temps hésité à nous mettre en relation avec d'autres représentants estimant soit qu'ils n'auraient pas le temps, soit qu'ils risquaient de se méfier, soit qu'ils n'auraient pas grand-chose à nous dire, soit que nous aurions peut-être du mal à les comprendre. En insistant un peu, il fut possible d'obtenir les coordonnées téléphoniques d'un seul représentant supplémentaire par organisation syndicale, celui que les responsables devaient juger le plus « compétent » pour participer à l'enquête. Nous avons alors demandé aux responsables de les prévenir que nous allions les contacter et de leur expliquer notre démarche de manière à ce qu'ils ne soient pas surpris et qu'ils se sentent en confiance.

Lors de la prise de contact, nous nous sommes dans un premier temps heurtés à de l'incompréhension et ce malgré la présentation très générale que nous faisons de l'enquête (discuter avec eux de leur activité de représentant du personnel). Aucun ne saisissait l'intérêt que nous aurions à les rencontrer et cela d'autant plus qu'ils savaient que nous nous étions déjà entretenus avec les responsables : « Vous avez déjà parlé à André, je vois pas ce que je peux dire en plus » ; « Faut voir Bernard, c'est lui qui sait » ; etc. En soi, ces attitudes révélaiement un phénomène majeur sur lequel nous reviendrons en détail : celui de l'importance des ressources scolaires ainsi que d'un rapport au langage et au savoir dans les processus d'acquisition et de mobilisation des connaissances à l'origine de la concentration des mandats et des responsabilités sur trois individus. Quoi qu'il en soit, malgré notre persévérance, il fut impossible de rencontre d'autres représentants du personnel. A chaque appel téléphonique, ils nous renvoyaient à la semaine suivante et quand, ayant insisté un peu, nous avons réussi à fixer un rendez-vous avec l'un d'eux, au mieux il appelait juste avant pour annuler, au pire il ne se présentait pas et quand le contactions à nouveau, il expliquait avoir eu un imprévu, avoir oublié ou s'être trompé de date, ce qui obligeait à reprendre le processus au point de départ (« Rappelez-moi la semaine prochaine. »). Le temps passant, nous avons dû renoncer à la perspective de les rencontrer comme à celle de trouver un terrain de remplacement. Nous nous sommes donc résolu à nous contenter d'un bref entretien téléphonique permettant d'éclairer un tant soit peu les raisons de ces refus répétés et d'obtenir quelques éléments sur leur activité de représentants du personnel¹.

Quant à l'encadrement et à la direction que nous avons contactés tardivement de manière à ne pas altérer les relations avec les représentants du personnel et éviter qu'ils n'interfèrent dans le processus d'enquête, il fut impossible de dépasser le barrage des secrétariats. Malgré les relances, jamais ils ne nous rappelèrent. Ce résultat est assez peu étonnant quand on sait que même lors d'expertises réalisées dans le cadre des CHSCT auxquelles nous participons par ailleurs, les directions ne voient pas toujours d'un bon œil que l'on entretienne des relations avec les représentants du personnel et que l'on se penche sur ce qui se passe dans leur entreprise.

¹ L'enquête menée auprès des représentants de la filiale de Prométhée en Alsace pallie ce manque.

Si on en restait à ces constats décevants, on pourrait estimer que l'enquête à la SCF s'est soldée par une perte de temps considérable et par un échec d'un point de vue empirique et scientifique. C'est en partie vrai dans la mesure où tous ces interlocuteurs auraient pu amener des éléments supplémentaires permettant de creuser la problématique et d'entrer plus avant dans l'analyse des relations sociales au sein de la SCF. Cela étant, cet échec est tout relatif notamment parce que, voyant le tour que prenaient les choses, nous avons pris le parti de l'intensif auprès des trois représentants avec lesquels nous avons réussi à mettre en place une relation durable à travers des entretiens en face-à-face, des discussions téléphoniques et des échanges de courriers électroniques. Ce « choix » méthodologique contraint se justifie par ailleurs par le fait que ces trois représentants 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 interlocuteurs², 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 ne ont dit³. On verra cependant que 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.

² C'est pour cette raison que, dans les récits d'événements de la troisième partie, ce collectif est souvent désigné par le groupe nominal « les représentants du personnel » à chaque fois que les récits croisés que nous avons sollicités sur ces événements démontrent une action concertée.

³ A n'en pas douter, si nous avons réussi à mener à bien les entretiens avec eux, leur activité serait apparue beaucoup plus riche.

A travers l'étude des membres de ce collectif et de leurs modalités d'intervention, nous ferons apparaître que les différences (pour ne pas dire les inégalités) d'acquisition et de mobilisation des savoirs nécessaires à l'exercice des mandats syndicaux s'expliquent en grande partie par les ressources, notamment celles de type scolaire⁴, acquises hors de l'entreprise (que ce soit dans le système scolaire lui-même ou par le biais de formations syndicales). Nous verrons que 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 : 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 rapport capital/travail, etc.).

Dans une première partie, nous retracerons les trajectoires des trois leaders syndicaux afin de rendre compte des mobiles de leur engagement, de leur rapport au syndicalisme et de leur rapport à l'entreprise. Nous traiterons plus brièvement des représentants de seconde ligne à partir des rares informations dont nous disposons. La deuxième partie est consacrée aux conditions et aux modalités d'acquisition des connaissances. Dans la troisième partie, nous analysons les modalités de mobilisation des connaissances à travers un ensemble d'événements les mettant à l'épreuve. Nous concluons sur le problème de la transmission et de la succession syndicale au sein de l'entreprise en montrant que s'il est lié à un excès de délégation et de concentration des mandats entre les mains de quelques uns, cet excès s'explique par la difficulté de trouver une des deux composantes suivantes chez un même ouvrier : d'une part un rapport au langage et un rapport au savoir positif liés à la détention de ressources culturelles, et d'autre part un rapport au groupe ouvrier qui privilégie le destin collectif ; la première de ces composantes étant rare chez les ouvriers les plus anciens, la seconde chez les plus jeunes.

⁴ P. Rimbart, « Devenir syndicaliste ouvrier », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°165, 2004, p. 35-76.

Mobiles de l'engagement, rapport au syndicalisme et à l'entreprise

L'analyse des trajectoires sociales de représentants du personnel permet de comprendre les mobiles de leur engagement ainsi que le rapport qu'ils entretiennent au syndicalisme et à l'entreprise. Nous verrons que s'il est possible de déceler des différences significatives, en revanche certains traits saillants sont communs, en particulier le fait que l'engagement syndical se présente comme une sorte de rattrapage biographique permettant de recouvrer une dignité sociale perdue.

Les trois leaders syndicaux

Les trois leaders syndicaux de la SCF ne bénéficiaient d'aucun héritage militant. En ce sens, ils étaient de purs novices qui, en raison de leurs ressources culturelles et/ou morales, ont pu traduire une indignation et une révolte personnelles en dessein collectif. En retour, la mise en place de structures syndicales efficaces et d'un rapport de force favorable aux ouvriers les a confortés dans leur position et leur a ouvert un « espace de consolation »⁵ à travers l'engagement syndical, leur permettant ainsi de pallier l'abandon d'aspirations qu'ils n'ont pu réaliser.

André (CGT)

André travaille depuis 32 ans pour ce qui deviendra la Société de construction francilienne (SCF) en 1992 lors de son intégration au groupe Prométhée. 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.

⁵ C. Poliak, *Aux frontières du champ littéraire*, Paris, Economica, 2006.

Membre de la CGT depuis 1977, il en coordonne l'action sur la région Ile-de-France au niveau du groupe Prométhée. 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 CCE de la SCF 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).

Agé de 55 ans au moment de l'entretien, 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. Comme on le verra par la suite, sa formation initiale et cette première expérience professionnelle expliquent en grande partie son rapport au syndicalisme, à la carrière et au savoir, ses capacités de formation, de négociation et d'adaptation en fonction des interlocuteurs ainsi que la légitimité que lui reconnaissent aussi bien les dirigeants que les salariés ou les représentants des autres centrales syndicales. Autant d'acteurs pour lesquels, au-delà du fait que son syndicat domine largement l'ensemble des IRP de l'entreprise et du groupe, il constitue un interlocuteur incontournable, quel que soit le niveau de représentation.

A 20 ans, André quitte son emploi et la Tunisie pour la France, pays dans lequel, dit-il, « il a toujours voulu venir, quelque que soit le boulot ». D'après ce que nous avons pu comprendre, n'étant pas l'aîné de sa fratrie, il n'était pas destiné à succéder à son père à la tête de l'entreprise. Sans qu'il le dise de façon aussi explicite, il s'agirait là du principal mobile de son départ. Il s'installe à Limoges où il a de la famille et s'inscrit dans un centre de formation aux métiers du bâtiment, secteur où il sait que la demande de travail est forte. Au bout d'un an, il en ressort avec un certificat de traceur-coffreux en béton armé. Il trouve immédiatement un emploi à Marseille dans une entreprise qui sera par la suite rachetée par le groupe Vinci. Il y reste 2 ans avant de « monter à Paris » et d'entrer dans l'entreprise que deviendra plus tard SCF et qu'il n'a pas quittée depuis.

Au cours d'un hiver particulièrement rigoureux, en 1976, son employeur refuse d'accéder aux demandes d'arrêt du chantier sur lequel il travaille, prétextant qu'aucune raison matérielle ne le justifiait. D'après son récit, il s'agit de l'évènement déclencheur de son engagement syndical. Ayant une expérience d'employé de bureau, il supporte déjà difficilement les conditions de travail « d'immigré exploité à 100% ». Cette fois-ci, il ne tolère pas qu'on puisse le forcer à poursuivre le travail dans des conditions climatiques particulièrement dures (froid, neige, sols gelés...). Il est 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 PCF étaient particulièrement forts.

L'absence de référence politique explicite dans son discours, sa vision des rapports entre les salariés et les entreprises, sur laquelle on reviendra et qui retraduit celle du rapport capital / travail, ainsi que l'inexistence d'un quelconque héritage familial politique ou syndical 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 conscience⁶. Pour le dire autrement, cette indignation, les prises de position ainsi que l'engagement qui s'ensuivirent sont les produits

⁶ Sur ce point, voir : M. Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Flammarion, 2000 ; P. Bourdieu, *Le sens pratique*, Paris, 1980.

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 effet, l'expérience concrète de l'exploitation sur les chantiers entraine en complet décalage avec ce qu'il avait connu au début de sa trajectoire professionnelle en Tunisie et, de manière plus générale, avec les aspirations développées au sein de son milieu d'origine où on le destinait à une autre carrière. Face à cela, il aurait pu opter pour la défection⁷, abandonner ce travail et rentrer en Tunisie ou chercher à faire valoir ses compétences comptables et juridiques sur le marché du travail français. Si on ne peut exclure qu'il envisageait cette perspective à plus ou moins long terme, sur le coup il opte pour la prise de parole, ce qui aura d'importantes conséquences sur la suite de sa carrière professionnelle et syndicale. Il cesse le travail et parvient à entraîner avec lui la plupart des ouvriers de son chantier dans un mouvement de grève. Il obtient alors l'arrêt du chantier sans perte de rémunération, mais tombe sur le coup d'une menace de licenciement. Il prend alors contact avec la CGT. Il y adhère et entame sa trajectoire syndicale en devenant délégué syndical, ce qui lui permet de bénéficier d'un statut protecteur dans l'entreprise et de sauver son emploi.

Fils d'indépendant promis à une autre carrière que celle d'ouvrier du bâtiment, cet engagement dont il dit avoir immédiatement perçu les risques pour son évolution future n'est évidemment pas allé de soi. En effet, il avoue avoir hésité un temps, son projet initial étant de « monter dans la boîte » de manière à quitter la production directe et à améliorer son quotidien et celui de sa famille (son engagement syndical est concomitant de la naissance de son premier enfant). S'il 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 »⁸ qui lui a transmis un ensemble de valeurs et de croyances relatives aux fondements moraux et à l'utilité de l'action syndicale et

⁷ A. Hirschman, *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard, 1995.

⁸ G. H. Mead, *L'esprit, le soi, la société*, Paris, PUF, 1963.

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, André 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. 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. »

Comme on le verra plus loin concernant le rapport au savoir et les modalités d'acquisition des connaissances, il apparaît nettement qu'André 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 : « 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. 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. Mon boulot, c'est d'arriver à ce point de rencontre. »

Bernard (CFDT)

Bernard a 45 ans au moment de l'entretien. Il travaille depuis 20 ans à la SCF. Comme André, 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. » On verra cependant que cette revendication d'appartenance au groupe ouvrier est bien plus problématique qu'il n'y paraît et qu'elle relève moins de la position dans la division du travail et dans la hiérarchie au sein de l'entreprise que de sa position de représentant, tant, 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 CCE 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.

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 d'une fratrie de 6 frères et sœurs, il est le premier de sa famille à suivre des « études basiques ». « Bon en maths », il suit une terminale C. Ses parents misent beaucoup sur sa réussite scolaire et en sont très fiers. Encouragé par ses professeurs, il avoue avoir eu rapidement une conscience aiguë de ses capacités intellectuelles qui auraient du lui permettre

de quitter la condition ouvrière, de ne pas voir sa vie « cassée par le travail » et qui ne subira pas la mise à l'écart quand son corps ne pourra plus suivre, bref de ne pas reproduire la position de son père.

Pourtant cette condition va le rattraper. Il échoue une première fois au Bac puis ne peut le repasser l'année suivante : son père se retrouve au chômage suite à un grave problème de santé lié à son activité à l'usine mais qui ne sera pas reconnu comme maladie professionnelle. Il est donc dans l'obligation de travailler pour subvenir aux besoins de sa famille. C'est donc le travail et ses conséquences sur la santé ainsi que les problèmes d'emploi qui coupent court aux études qu'il avait commencées et qui ne le destinaient pas à travailler dans le bâtiment. Il ne se remet pas de ce sacrifice.

Il enchaîne les « petits boulots » avant de suivre une formation de dessinateur industrielle 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 la SFC, 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.. » d'autant plus qu'il n'est pris en charge par personne, doit tout apprendre par lui-même et ne trouve aucun soutien. 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.

Il parvient tout de même à sortir « son épingle du jeu » en raison de son bagage scolaire : on reconnaît ses compétences et il est mis au traçage des plans. Ce poste lui permet une certaine proximité avec les « bureaux » et d'autres rapports avec les chefs marqués par plus de considération. Mais il reste insatisfait professionnellement : « Une fois qu'on maîtrise, c'est

très répétitif. » Par ailleurs, sa position change peu et il supporte de moins en moins l'ambiance des chantiers, notamment l'attitude de la hiérarchie qui renvoie systématiquement les ouvriers à leur absence de savoir et de pouvoir d'une manière qui lui apparaît violente. Malgré son évolution et sa mise à l'abri relative, il ne peut que constater que le mode de communication qui prévaut se résume à des agressions verbales, donc symboliques, permanentes : « Tu fermes ta gueule, tu sais rien, tu fais et puis c'est tout. » Il s'étonne que, face à cela, personne ne dise rien et, a posteriori, que les délégués du personnel ne se manifestent pas. Il avoue lui-même ne pas avoir su qu'il existait des élus et des instances de représentation du personnel : « C'est pas un truc qu'on t'apprends dans les études. » Il entre souvent en conflit avec les chefs, s'oppose et refuse d'obéir : « J'acceptais pas qu'on me dise de fermer ma gueule, ça me travaillait, donc je gueulais, j'envoyais les chefs se faire foutre, mais juste pour moi au début ». Résultat, les chefs le « cassent ».

En 1992, il est sous la responsabilité d'un chef de chantier qui représentait les cadres et était en conflit avec les autres délégués et représentants du personnel dont la gestion des IRP n'était pas « nette » (« Il y avait de l'argent qui partait, on sait pas où »). C'est ce chef de chantier qui vient le voir à l'approche des élections professionnelles en lui demandant de l'aide pour reprendre les choses en main estimant qu'il avait les capacités intellectuelles et qu'il avait suffisamment éprouvé directement sa sensibilité aux conditions de travail pour l'avoir encadré, non sans frictions. Il accepte « sans savoir en quoi ça consistait », rassuré par ce chef qui semblait savoir comment s'y prendre et lui avait assuré que « ça allait pas durer longtemps » que « le but c'est juste d'éjecter les autres » et qu'ensuite il n'aurait pas grand-chose à faire.

Une fois élu, plutôt que de jouer un rôle passif, il prend sa tâche très au sérieux et se met à se documenter pour comprendre « les rouages du système » : mobilisant des ressources scolaires jusque-là sous-exploitées, il suit des formations syndicales et entreprend de nombreuses lectures pour se mettre à niveau. C'est à ce moment qu'il se rend compte que « ça ne fonctionne pas du tout comme ça devrait » au regard du droit : « J'ai vu des trucs...C'était des petits détails...Je pensais pas révolutionner le monde, mais voir comment mieux faire marcher les relations dans la boîte. Et là tu rentres dans le lard du patron et ça commence à te plaire...C'est toi qui tiens tête, tu as tes vérités à faire ressortir et tu as les gars derrière toi.

Quand tu te pointes le matin sur un chantier et que tu dis que ça va pas et qu'il faut arrêter, que le chef ne peut plus te dire de fermer ta gueule, tu commence à comprendre qu'il y a de quoi faire. » Il prend sa revanche. Avec l'accumulation de connaissances et l'expérience de sa possibilité d'agir, il y prend goût : « au bout de 2 ans ça a commencé vraiment à me plaire. »

Quand il 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 on verra que 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 ainsi 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. Son objectif aujourd'hui est de résoudre les problèmes concrets posés pas les ouvriers, de revenir avec une réponse, même partielle, même si elle ne satisfait pas entièrement les revendications et d'obtenir des résultats acceptables par les deux parties, les salariés et l'employeur.

Représenter les ouvriers, c'est pour lui 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 ». Contrairement à André, 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. On peut interpréter ces différences en se référant à

leurs origines sociales et à leur trajectoire telle qu'ils la décrivent. Bernard est fils d'ouvrier et il présente tout son parcours comme étant le fruit de contingences face auxquelles il a dû faire face. De la même manière, il affirme que tout ce qu'il réalisé et obtenu, il n'en est pas l'auteur, mais que « c'est les gars qui ont tout fait ». Pour André, qu'il s'agisse de son départ pour la France ou de son engagement syndical, chaque épisode marquant est présenté comme le résultat de l'exercice d'une volonté, chaque acquis et chaque réalisation sont présentés comme une œuvre personnelle, ce qui renvoie à son ethos de fils de travailleur indépendant.

Charles (FO)

Charles a 46 ans. Il travaille depuis 13 ans à la SCF 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 CCE 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 donc moins ancien dans ses fonctions que les deux autres, ce qui peut expliquer les différences de pratiques qui seront soulignées plus loin. Il est également coordinateur national de l'action de FO au sein du groupe Prométhée.

Il est arrivé en France en 1976, il a alors 13 ans. Dès qu'il est en âge de travailler (« J'ai pas fait beaucoup d'études, j'ai toujours travaillé. [...] J'ai fait 8 ans d'école »), soit 3 ans plus tard, il exerce comme manœuvre et comme maçon, « à droite et à gauche, et je suis tombé sur des gens qui ne m'ont pas payé, j'étais au black parce que je n'avais pas de papiers à l'époque. » Il obtient finalement des papiers et travaille plusieurs années pour diverses entreprises de bâtiment en France et pour l'entreprise de son père au Portugal avant d'entrer dans une « grosse société » (la SCF) en 1986. 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 », 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. »

Ce tempérament vindicatif est vite repéré sur les chantiers, en particulier par ses compagnons de travail : « C'est les gars qui m'ont poussé à faire ce que je fais parce qu'ils voyaient que j'étais pas comme eux, que pour un oui pour un non, dès quelque chose n'allait pas, je gueulais et que je me laissais pas faire. Quand il neigeait, c'est moi qui disais qu'on arrêtait le travail. » Evidemment, il n'y pas que les ouvriers qui le repèrent et, en 1989, après 3 ans passés à la SCF, un délégué syndical FO le contacte. 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 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 accepte d'autant plus facilement que « défendre les autres » est « un truc » qui lui a « toujours plu. »

Il commence comme représentant du personnel au Comité d'établissement et au CCE. 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 (comme dans l'autre établissement de la SCF où c'est André qui fait figure de leader local). Il est d'ailleurs 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.

Charles est beaucoup moins affable que ces deux collègues de la CFDT et de la CGT qui maîtrisent mieux l'expression orale et sont mieux disposés au discours sur soi en raison de leur trajectoire sociale et de leurs ressources culturelles. Comme on le verra par la suite, il joue plus de son corps qu'il met beaucoup en scène. Les propos qu'il tient sur le sens de son engagement sont donc plus rares et plus ancrés dans la réalité immédiate : être représentant du personnel, c'est défendre « les gars », combattre pour les primes, les salaires, les paniers, les déplacements, etc. 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. »

Contrairement à André et Bernard, il n'y a jamais eu chez lui d'aspiration à « monter dans la boîte ». Son opposition à la hiérarchie n'a jamais été liée à une quelconque velléité de devenir « chef à la place du chef ». Se fondant sur son expérience première, celle de l'entreprise familiale, son idéal serait plutôt l'égalisation des conditions, quelque chose ressemblant à une coopérative ouvrière. Ayant toujours travaillé en famille, entre égaux, bien que la famille soit aussi un lieu d'exercice de la domination (des vieux sur les jeunes, des hommes sur les femmes, des aînés sur les cadets, etc.), il ne supporte pas non plus de donner des ordres ou d'infliger des sanctions. Ce qui lui fait dire qu'il n'aurait jamais pu devenir chef : « Je me voyais pas retirer une journée à un gars parce qu'il a un problème chez lui ou l'engueuler quand il va pas assez vite ». Marié à une Française avec laquelle il a eu des enfants, il a abandonné la perspective de retourner au Portugal pour reprendre le travail en famille. 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.

Les représentants de « seconde ligne »

Nous l'avons déjà évoqué plus haut, 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 sur lequel nous reviendrons dans la partie suivante.

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 de « seconde ligne » des trois leaders.

De façon peut-être un peu schématique (mais comment faire autrement quand on ne dispose pas d'autres informations ?), 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 André 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 IRP (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.

Conclusion de la 1ère partie : Les enjeux symboliques de l'engagement syndical

Pour les trois leaders syndicaux de la SCF, le début de carrière dans le bâtiment a constitué une dégradation de leur statut social. De ce fait et malgré la pénibilité des conditions de travail, l'expérience première ne fut pas seulement physiquement difficile, notamment pour Charles qui avait travaillé très jeune dans l'entreprise familiale. L'épreuve fut avant tout morale en ce sens qu'elle bousculait des manières de faire, des visions du monde et des aspirations profondément ancrées dans les corps et dans les têtes.

Au départ, la révolte contre les conditions de travail relevait d'un sentiment d'indignité personnelle dont l'expression publique a occasionné un passage au collectif dans un processus de montée en généralité d'où les intérêts individuels – au sens large – n'étaient pas absents. En effet, bien que les entretiens rendent compte d'un fort sentiment d'appartenance au groupe ouvrier lié à l'expérience partagée de l'exploitation et des brimades de la hiérarchie, la syndicalisation et l'accès à la fonction de délégué du personnel fut à la fois une manière de se protéger contre les sanctions (notamment pour André et Charles) et d'accéder à un statut à part dans le groupe et, plus largement, dans l'entreprise. Il faut toutefois souligner qu'il n'y avait pas encore d'intention de s'engager dans le syndicalisme. C'est ce que montrent, par exemple, les cas d'André et de Bernard. Tous deux auraient pu évoluer dans l'entreprise s'ils avaient pris un peu de distance vis-à-vis de l'action syndicale et de la position à laquelle elle leur a permis d'accéder. Le premier avait d'ailleurs envisagé de suivre des formations pour devenir agent de maîtrise, voire cadre, afin « de gagner plus, pour la famille ». Quant au second, il avait déjà suivi ces formations. Mais ils disent avoir préféré rester chef d'équipe pour continuer à faire partie du groupe ouvrier, parfois avec l'intention claire de ne pas remettre en question leur position de leaders syndicaux : « Chez les ETAM et chez les cadres, c'est la CGC qui domine, alors que chez les ouvriers, la CGT fait 85%. Si j'avais évolué dans la boîte, je n'aurais sûrement pas conservé mes mandats et je n'aurais pas pu continuer à agir comme aujourd'hui. » (André)

On voit ainsi à quel point l'engagement syndical 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 (André 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.

Rapport au savoir, rapport au langage et modes d'acquisition des connaissances

L'analyse comparée des pratiques d'apprentissage et de collecte de l'information par les représentants du personnel révèle que le capital scolaire joue un rôle déterminant dans la formation d'un rapport au savoir et d'un rapport au langage propres à conférer de l'assurance dans l'exercice des mandats et dans les relations avec les différents interlocuteurs. De ce point de vue, on peut distinguer les cas d'André et de Bernard (entre lesquelles certaines différences se font jour), celui de Charles et ceux des représentants de « seconde ligne ».

Réinvestissement du capital scolaire dans un capital militant lettré

Les cas d'André et de Bernard montrent clairement que les apprentissages scolaires et un rapport positif à l'écrit constituent des socles déterminants pour l'appropriation des formations formelles, mais également pour l'autoformation par la confrontation aux textes.

André

Comme nous l'avons déjà souligné, André ne bénéficie d'aucune expérience ni d'aucun antécédent politique ou syndical. 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, André affirme qu'il lui a tout appris et c'est à lui qu'il doit ce qu'il est aujourd'hui.

Les pratiques transmises sont révélatrices d'un rapport aux sources d'information fortement marqué par le facteur générationnel : André est de la vieille école, celle du « tout papier ». Sur son bureau sont fièrement exposées (probablement en prévision de l'entretien, cf. Infra) 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 (GPEC). 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 et me la tend : « 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. On peut y voir un effet de génération et le reste de pratiques héritées de l'apprentissage du travail de bureau avant l'informatique.

André 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 la SCF, 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.

Dans les deux cas, c'est sa proximité aux groupes auxquels il s'adresse qui lui permet de s'adapter. Pour autant, cette double proximité qui représente une ressource évidente constitue également un handicap relatif en raison d'un clivage fondamental : coincé entre deux « cultures » auxquelles il n'appartient pas totalement, son ajustement à la situation ne va jamais de soi, il n'est jamais spontané. D'où une certaine prudence et une certaine prévention dans les relations avec ses divers interlocuteurs que Bernard et Charles décrivent comme une méfiance permanente (« Il a peur de tout ») qui se couple à une capacité à « nager en eaux troubles » que Bernard décrit en mimant le déplacement d'un serpent avec son bras lors d'un entretien. Cette insécurité est notamment à l'origine d'un rapport, déjà évoqué, que l'on pourrait qualifier d'érudit aux sources écrites vectrices des savoirs formels et d'une intense activité scripturale. Outre la tenue d'un carnet de bord dans lequel il note tout ce qu'il doit faire, tout ce qu'il a fait, les questions qu'il se pose, celles qui lui sont posées et les réponses pouvant y être apportées, il ne se fie jamais à ses compétences orales. Fait révélateur, il ne répond jamais directement aux appels qu'il reçoit sur son téléphone portable, mais ne le fait qu'après-coup, quand il a clairement identifié son interlocuteur et ce qu'il souhaite. Par ailleurs, le message d'accueil de sa messagerie vocale est lu par une voix féminine, à la diction parfaite.

On aurait pu penser que cette insécurité linguistique est en grande partie liée à la persistance d'un accent nord-africain hérité d'une scolarité suivie intégralement en Tunisie, contrairement à Bernard qui a fait l'ensemble de ses études en France. Si on ne peut l'exclure, elle est pourtant plus fondamentale. Cela est apparu clairement lors du premier entretien qui par définition n'était pas préparé. Sachant qu'il allait être interrogé sur l'acquisition et la mobilisation des connaissances dans le cadre de ses mandats, il avait préparé une sélection de documents et de publications ostensiblement disposés sur son bureau et quelques réponses convenues autour d'évènements marquants. Dès que l'interrogation glissait en mode conversationnel et sortait un tant soit peu de ce qu'il avait préparé, il recadrait la discussion sur ce qu'il avait prévu de dire et qu'il avait préalablement couché sur le papier. Interrogé sur ses pratiques habituelles de tenue ou de participation à des réunions, il est apparu qu'il

s'agissait là d'un mode opérationnel systématique, facilité par la préparation ou la publication des ordres du jour en amont. Tout ce qu'il dit en réunion (CE, CHSCT, DP, Comité régional de branche, Comité de groupe, réunions sur les chantiers, réunions de responsables CGT, etc.) 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

D'un certain point de vue, Bernard entretient un rapport au savoir assez proche de celui d'André. Chez lui également s'exprime la nécessité d'accumuler des connaissances, pour maîtriser les règles le 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. Il donne par exemple des pratiques contre lesquelles il s'est élevé : « Au début, le patron il te donne un bilan et voilà, on discute pas. Alors tu te dis que ça va pas, que tu signeras pas le truc parce que tu n'y as pas été associé et que tu es bien capable de l'être. »

On détecte également chez lui un rapport au texte écrit similaire à celui de d'André, 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 PC. 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. Outre ces publications, c'est également par le web qu'il échange avec d'autres représentants sur leurs expériences respectives et auprès desquels il trouve des réponses à certaines questions. Il s'appuie également sur les jeunes ouvriers qui ont une pratique assidue et experte d'internet et lui signalent parfois certaines informations, certaines pistes.

Ces mêmes jeunes, selon lui très revendicatifs, 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. » En écoutant ces ouvriers, Bernard 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.

Il a su par ailleurs recycler dans le cadre syndical ce qu'il a appris lors de formations professionnelles. Il souligne ainsi l'importance des formations à la communication et à la direction d'équipe qu'il a suivies pour devenir chef de chantier. Utiles pour diriger les équipes, elles le sont aussi pour mener des réunions, attirer l'attention, recadrer certains ouvriers qui n'écoutent pas ou distraient les autres, déstabiliser l'adversaire, le mettre en défaut, manipuler une discussion, etc. Ces formations ont généré, étayé ou renforcé une très forte assurance à l'oral. De ce point de vue, son sentiment d'égalité avec les cadres est

beaucoup plus affirmé que celui d'André. Pour autant, il utilise quand même un support écrit bien que moins élaboré. Il ne s'agit pas pour lui d'avoir sous les yeux le texte de ce qu'il va dire, mais de disposer d'un « canevas » pour « ne pas oublier la moitié des choses » et éviter de se faire distraire lors de discussions qui partent « dans tous les sens ».

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 pêtes les plombs, il est content, il a gagné ».

Charles : défaut de capital scolaire et registre corporel

Moins ancien dans le syndicalisme et les fonctions de représentation que ses deux collègues, 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 5ème. 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 André affichent des résultats d'élection, des photos de manifestation, 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.

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 IRP, 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 d'André et de ses « supérieurs » du syndicat qui l'orientent vers les sources appropriées. On décèle chez lui une préoccupation constante à l'acquisition de nouvelles connaissances et à la consolidation de celles qu'il détient déjà : « Il faut se former et s'informer tout le temps si on veut être dans le coup pour être efficace et faire face aux patrons. » Comme pour ses deux collègues, on retrouve chez lui la même volonté de construire sa crédibilité et sa légitimité face à l'encadrement et la direction, mais de manière peut-être plus accentuée en raison d'une moindre aisance linguistique et relationnelle dans les situations d'échange formel. Il a par exemple été le seul à demander si l'entretien « a été », s'il avait été capable de répondre aux attentes de l'enquête. Tout comme son rapport au savoir, son rapport au langage est bien moins positif que celui de ses collègues. Outre un fort accent portugais, il a plus de difficultés à verbaliser et entre moins dans les détails et les subtilités. 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, ce qui oblige à reprendre le sujet un à un lors de l'entretien pour tenter d'entrer dans les détails. 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 ». Bernard dit de lui qu'« il est brut de décoffrage, il rentre dedans et souvent ça passe pas », ce qui l'oblige alors à intervenir « pour calmer le jeu et dire les choses autrement. » Charles admet toutefois s'être calmé un peu et qu'il parvient à mieux moduler ses interventions, notamment grâce aux formations qu'il a suivies sur la façon de mener des négociations. 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 qu'ils 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, 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'expressions 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. Ainsi, 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, il est intervenu pour proposer de différer le débrayage : « Les gars ils avaient tort de faire ça et il y en 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. »

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

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. Malgré cela et avec l'expérience, « ça rentre » et il parvient, petit à petit, à trouver ses marques et à prendre sa place.

Les avantages de la multipositionnalité en termes de construction de l'information

Malgré de multiples mandats et des responsabilités syndicales importantes, les trois leaders syndicaux se définissent comme des militants « de base », au service à la fois de la défense des salariés et de celle de l'entreprise. Cela étant, ils estiment également qu'au niveau de « la base » - i.e. au niveau des établissements et de l'entreprise -, le rôle des représentants du personnel reste très limité et qu'il faut passer aux niveaux de représentation supérieurs « pour faire avancer les choses ». Non seulement parce que c'est au niveau du groupe que se décident les marges de manœuvre laissées aux directions de filiales (salaires, primes, mutuelle, prise en charge de la dépendance, mise à disposition et lavage des vêtements, etc.), mais également parce que cela leur permet d'avoir une vision de l'activité du groupe, au niveau national et

régional : obtenir des informations sur ce qui se passe sur la région, connaître les perspectives de la branche et du groupe, tenter de saisir ce que « la direction du groupe a dans la tête » (André), de manière à ne pas être mis devant le fait accompli, mais de voir venir, d'anticiper pour expliquer aux ouvriers ce qui les attend. C'est pourquoi tout en considérant que leur principale activité consiste à représenter les salariés au sein de leur établissement et de leur entreprise, ils passent, environ et selon leurs estimations, près de la moitié de leur temps consacré à leurs activités syndicales à intervenir à des niveaux supérieurs et auprès des directions d'autres filiales en tant que représentants au comité régional de branche et au comité de groupe. Ces tâches leur semblent essentielles : « C'est pas pour le fun, c'est pas pour se faire mousser, mais c'est pour pas être en dehors du système, pour comprendre ce qui se passe à l'intérieur de ton groupe. Même les petits trucs, j'aime pas ne pas savoir » (Bernard) ; « Ça me permet d'apprendre des choses que je ne saurais pas si j'étais resté un représentant de base » (Charles).

Siéger dans ces IRP permet d'avoir un temps d'avance, en prenant parfois connaissance de projets avant même le dirigeant de la filiale, parfois au cours de discussions informelles en marge des réunions officielles ou de projets connus des dirigeants de filiales, mais que ces derniers préfèrent annoncer au dernier moment. Cela permet également de déceler les futurs mouvements de dirigeants comme par exemple l'attribution du poste de directeur régional à celui de la SCF qu'ils ont appris en en discutant avec le directeur du groupe ou de jouer des tensions entre dirigeants comme lorsque le directeur du groupe souhaitait multiplier les fusions d'établissement alors que celui de la branche construction s'y opposait. Dans ce dernier cas, chaque directeur est venu voir les représentants au Comité de groupe pour tenter de les gagner à sa cause ce qui leur a permis de jouer un peu sur les deux tableaux en négociant dans les coulisses les conditions de leur soutien ou plus exactement de leur neutralité dans ce conflit entre dirigeants.

L'harmonisation de la mutuelle fournit un bon exemple des avantages liés à cette multipositionnalité dans les IRP de niveau supérieur. En y siégeant, les représentants de la SCF ont non seulement pu comparer leur propre couverture à celles d'autres filiales, mais ils

ont également pu récupérer l'ensemble des informations pour faire appliquer le mieux disant⁹. Cela supposait d'examiner l'ensemble des contrats souscrits dans les filiales pour trouver la formule la mieux adaptée : taux de participation des salariés, taux de participation de l'entreprise, garanties, etc. Après cette mise en commun des connaissances locales pour parvenir à un recensement des différents régimes, 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. De façon plus générale, cette multipositionnalité donne la possibilité de connaître précisément les conditions de travail et de rémunération dans chaque filiale et peut ainsi servir d'appui pour revendiquer une harmonisation par le haut.

Les représentants de seconde ligne et le rapport au langage

Les trois leaders syndicaux de la SCF 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 André 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 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

⁹ On verra plus loin que la prise en compte des impératifs économiques par les représentants au Comité de groupe a consisté à trouver une solution « raisonnable », c'est-à-dire pas trop coûteuse pour le groupe, au détriment de certains salariés qui, dans leur filiale, bénéficiaient de la couverture la plus avantageuse.

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.

Conclusion de la 2ème partie : la représentation comme activité linguistique de retraduction et de mise en forme

Une des choses qui apparue comme des plus compliquées à Bernard, André et Charles au début de leur parcours syndical ne fut pas tant de s'approprier des connaissances formelles, mais de les exprimer en les retraduisant 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 André 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. »

La comparaison entre André et Bernard d'une part et Charles ainsi que les représentants de « seconde ligne » montre que cette maîtrise des différents registres repose sur une double expérience à l'origine d'une double compétence linguistique : l'expérience scolaire et l'expérience des chantiers. Aucune de ces expériences n'est suffisante à elle seule puisque l'activité des représentants du personnel consiste justement à faire circuler l'information entre les ouvriers et la direction dans les deux sens. Ce qui suppose à chaque fois un travail de traduction et de mise en forme de manière à ce que le discours soit adapté à l'auditoire, non seulement pour être comprise, mais également pour parvenir à imposer son point de vue, élément essentiel de la construction d'un rapport de force qui est toujours un rapport de sens, les enjeux des conflits étant à la fois matériels et symboliques.

Expertise, conflit, négociation : construction et mobilisation des connaissances

Au regard de ce qui vient d'être dit, mettre en mot et s'appuyer sur des savoirs formels s'avèrent des atouts discriminants dans un monde où prime le corps comme outil de travail et d'opposition. Il faut pouvoir jouer des deux, c'est probablement pour cela que le collectif formé par Bernard, André et Charles fonctionne si bien. Nous allons maintenant restituer la manière dont ils construisent et mobilisent leurs connaissances en situation. Pour cela, nous nous appuierons essentiellement sur les récits qu'ils nous ont livré d'un certain nombre d'événements marquants, seul moyen pour nous d'accéder aux processus de mobilisation des connaissances en l'absence d'observation directe des pratiques.

Un recours à l'expertise extérieure très ponctuel

Selon les trois leaders syndicaux, 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. Comme on l'a déjà vu au sujet du rapport au langage et de l'importance des compétences

scolaires et comme on le verra plus loin, c'est que le rapport de force en question est loin de se limiter à un rapport de force physique. Il est avant tout un rapport de force symbolique. Mieux, le rapport de force physique tel qu'il est perçu par la direction et mis en scène par les représentants du personnel est d'abord une construction symbolique du groupe comme groupe mobilisé et mobilisable, comme cela apparaîtra plus loin quand nous aborderons la question de la gestion des conflits. Par ailleurs et comme on le verra également par la suite, une part non négligeable des conflits se déroule au niveau symbolique dans des joutes verbales directes ou indirectes entre la direction et les représentants du personnel. L'efficacité de l'action de ces derniers trouve ainsi moins son fondement dans le recours à des appuis extérieurs que dans la mobilisation de leurs ressources propres. Parmi celles-ci, leurs ressources scolaires et leur maîtrise du langage – écrit et oral – semblent tout à fait déterminantes. En effet, elles leur donnent non seulement la possibilité de construire et d'approfondir leur propre expertise par l'appropriation de nouvelles connaissances, mais elles leur confèrent également, voire surtout, la capacité de les restituer de manière audible et crédible face à leurs différents interlocuteurs (ouvriers, cadres, direction, inspection et médecine du travail, etc.). De plus, et en dehors du recours à des analystes financiers lors d'une OPE 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. 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.

Pour le reste, on ne peut à proprement parler de recours courant à l'expertise extérieure, mais d'appuis sur une expertise spécialisée dans un domaine spécifique, comme par exemple celui des conditions de travail, de l'hygiène et de la sécurité par le biais des participants au CHSCT au sein duquel se dessine une nette division du travail entre représentants des salariés et membres extérieurs à l'entreprise (médecine et inspection du travail, assistante sociale) Les premiers effectuent des comptes-rendus de ce que les ouvriers vivent au quotidien (organisation des chantiers, matériel à disposition, conséquences de l'introduction de

nouveaux outils, etc.) en insistant sur ce que cela implique sur la sécurité et les conditions sanitaires. Ils attendent que les seconds retraduisent ces constats en prescriptions devant l'animateur sécurité de l'entreprise qui transmettra ensuite à la direction pour qu'elle prenne les mesures qui s'imposent. Plutôt que de se faire experts, les représentants du personnel délèguent une expertise pointue en s'appuyant sur des spécialistes et sur les directives du groupe qui fixent aux directions de filiales un objectif prioritaire : la réduction des accidents du travail et la limitation des risques sanitaires. A partir du moment où la médecine et l'inspection du travail désignent un risque, ils savent qu'elles seront écoutées et suivies. L'essentiel réside donc dans la mise en forme du signalement du danger qui doit être précis et circonstancié. C'est donc encore une fois les compétences linguistiques et la faculté de mise en mot des situations qui priment. L'essentiel est de parvenir à faire remonter l'expérience de terrain de la manière la plus précise possible pour arriver à une description extrêmement détaillée et à ce que les membres du CHSCT « regardent les choses du point de vue des ouvriers » (André). Se couplent ici la connaissance concrète de l'activité telle que les représentants l'effectuent (ou ont pu l'effectuer) et telle qu'ils l'observent lors des visites de chantiers et leurs compétences narratives et descriptives à l'écrit et à l'oral.

Un événement récent (automne 2008) permet d'en rendre bien compte. Les représentants du personnel demandaient depuis longtemps que l'on se penche sur le problème des poussières dégagées par les scies circulaires utilisées pour la découpe de grosses pièces de bois. Jusqu'alors, ils se heurtaient à une certaine indifférence de la direction qui, sans refuser de traiter le problème, repoussait la recherche de solutions, attendant l'entrée en vigueur d'une réglementation européenne exigeant la mise aux normes de tels équipements. Le seul moyen de la pousser à prendre immédiatement les mesures adéquates a été de lui prouver que l'inhalation de ses poussières présentait des risques sanitaires. Ne détenant pas les connaissances suffisantes pour prouver l'absence d'innocuité de ces poussières pour la santé, ils se sont appuyés sur le médecin du travail et le représentant de l'inspection du travail qui ont statué en faveur de la mise en place de mesures en démontrant le caractère cancérigène des poussières. Les représentants du CHSCT se sont alors appuyés sur ces conclusions pour mettre en demeure la direction de trouver les solutions adaptées, faute de quoi elle prendrait la responsabilité des maladies respiratoires qui pourraient résulter de son inaction. Ils ont également menacé de faire remonter les informations au niveau du groupe qui évalue, rémunère et promeut les dirigeants des ses filiales en fonction de leur action en faveur de la

sécurité et de la réduction des risques sanitaires (cf. Infra). La direction de la SCF a finalement mis en place un dispositif d'aspiration des poussières avant même d'y être contrainte par la réglementation.

Selon les représentants du personnel, cet évènement est parfaitement exemplaire de la manière dont ils procèdent habituellement : faire valoir leur connaissance du terrain ; décrire de la manière la plus claire et la plus précise les situations qui posent problème ; mobiliser des supports physiques apportant la preuve de ce qu'ils avancent ; s'appuyer sur l'expertise des autres membres du CHSCT de façon à faire valider leur point de vue de manière incontestable ; enfin, revenir au rapport de force en s'appuyant sur les orientations et les préconisations du groupe sur les questions de sécurité.

En dehors de cet appui sur les membres du CHSCT, le recours à des experts extérieurs est considéré comme superflu, les représentants du personnel considérant qu'ils maîtrisent suffisamment leur sujet à pour ne pas avoir être assistés. En témoigne la réaction d'André apprenant que nous intervenions 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 ! »

Conditions de travail et sécurité : le CHSCT face à la direction, aux salariés et à la sous-traitance

Une alliance objective entre la direction du groupe et les représentants du personnel

On l'a vu avec la trajectoire des trois leaders syndicaux de l'entreprise, l'amélioration des conditions de travail fut à l'origine de leur engagement et a constitué un des principaux objets de lutte avec l'augmentation des salaires et l'attribution de primes. Cette lutte permanente contre une direction à la recherche d'une intensification du travail passant notamment par

l'augmentation des cadences à effectif constant, voire à effectif réduit, et relayée par l'encadrement direct sur les chantiers, a trouvé ces dernières années un allié de poids : la direction de la branche construction du groupe. En effet, en raison de la nature même de l'activité dans le bâtiment, la question des conditions de travail et celle de la sécurité et de l'hygiène présentent une acuité toute particulière et est l'objet d'une attention soutenue de la part de la direction du groupe qui en fait un de ses sujets de préoccupation majeurs. Selon Bernard, il s'agit d'une question financière. En effet, les moyens engagés pour améliorer la sécurité représenteraient un coût moins important que la majoration des cotisations liée à un fort taux d'accident du travail.

Cela se traduit concrètement par de bien meilleurs résultats que ceux observés sur l'ensemble du BTP. Ainsi, en 2002 le taux de fréquence d'accidents du travail¹⁰ et le taux de gravité¹¹ étaient de 34,2 et 1,36 pour Prométhée Construction¹². Ce bon résultat relatif peut s'expliquer par une volonté de la direction de mettre en place une politique en faveur de la sécurisation des chantiers. En effet, sur ce volet, elle a impulsé un certain nombre d'initiatives : enregistrement des gestes et comportements par caméra suivi d'une projection commentée, audits, densification et animation des réseaux d'animateurs prévention-sécurité, formation, analyse des accidents et de leurs causes, renouvellement régulier du matériel et des vêtements de protection, sécurisation par signalisation des cheminements, action spécifique envers les intérimaires...¹³ Dans le cadre de cette politique, une cellule nationale a été mise en place. Elle assure la veille réglementaire et élabore des actions (guides, manuels, formations...) diffusées dans l'ensemble des filiales. Elle est notamment à l'origine du programme « SMS » (savoirs minimaux de sécurité) qui vise à instaurer une « culture de la sécurité permanente » en sensibilisant l'ensemble du personnel aux « bonnes pratiques », au-delà de l'encadrement, afin de ne plus faire reposer la sécurité uniquement sur les tâches

¹⁰ Accidents avec arrêt effectif / heures travaillées x 1 000 000.

¹¹ Nombre de journées perdues / heures travaillées x 1 000.

¹² Source : Rapport annuel 2006. La même année, l'Institut de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) donne un taux de fréquence de 58,4 et un taux de gravité de 3,17 pour le BTP ce qui en fait le secteur le plus accidentogène et dans lequel les accidents sont les plus graves (il concentre par exemple 17% des décès survenus suite à un accident du travail).

¹³ « Prométhée, un groupe responsable », document institutionnel, mars 2003.

d'organisation, de surveillance et de contrôle régulier des chantiers, mais également, voire surtout, sur les gestes et les habitudes des ouvriers. Les connaissances sont ensuite validées par un QCM et sanctionnées par un Certificat d'aptitude au travail et à la sécurité¹⁴. Ces actions sont relayées par des responsables régionaux en charge de la prévention qui coordonnent les actions mises en place par la Direction générale.

Au niveau local 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 évoqués plus haut. Même si, selon André, Bernard et Charles, la direction de la SCF les considère comme des « emmerdeurs et des casse-pieds », elle reconnaît qu'ils n'exercent pas leur mandat pour la gêner, mais que leur principale préoccupation réside dans la protection des salariés en identifiant les risques qu'ils encourent. Par ailleurs, et comme cela a déjà été dit, elle est tenue par les directives du groupe. Elle se montre plutôt à l'écoute et engage les moyens nécessaires dès qu'il lui est prouvé que cela s'impose. Car si, selon André, « pas un directeur n'aime un animateur à la sécurité ou un représentant au CHSCT », il n'y a pas non plus un directeur qui ne se plie aux exigences en la matière, notamment parce que le montant de leurs primes ainsi que leurs chances de promotion au sein du groupe en dépendent.

Aucune limite ne serait donc posée tant en termes de moyens matériels, de moyens humains que de concertation : « Pour la sécurité, on nous a jamais dit que quelque chose était trop cher. Si tu dis qu'il faut absolument ça pour la sécurité, on te dit OK. » (Bernard) ; « La direction elle a toujours été d'accord avec nous. Pour elle, c'est la sécurité d'abord et le reste après. » (Charles)

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

¹⁴ Rapport annuel Prométhée Construction, 2006.

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. En outre, la direction générale du groupe a donné pour consigne aux représentants du personnel de dénoncer tout cadre ou tout dirigeant qui ne prendrait pas les mesures adéquates pour améliorer la sécurité sur les chantiers. On comprend dès lors que s'il demeure des problèmes et des points de friction, c'est moins avec les directions qui appliquent tout cela sans problème qu'avec les équipes présentes sur le terrain et notamment avec les chefs de chantier.

Les obstacles à la connaissance du réel de l'activité et à la prévention des risques

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 de la SCF 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. » (André)

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 du personnel de la SCF est désormais bien formé et habitué aux procédures de sécurité, les représentants 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 leur 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 André 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 » (André); 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 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 les 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 alliés¹⁵ dans la mesure où le travail de surveillance des chantiers – i.e. 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

¹⁵ Ce constat rejoint celui qu'E. Pénissat formule à partir d'une post-enquête auprès des répondants de l'enquête REPONSE : alors même qu'ils n'ont pas les mêmes intérêts, les représentants des directions et du personnel peuvent partager une vision très proche de l'entreprise qui s'oppose à celle des salariés, ces derniers se défiant souvent des acteurs institutionnels, employeurs et syndicats. Cf. Pénissat, E., « Réceptions de l'enquête, perceptions des relations professionnelles, une enquête sur REPONSE », in Amossé, T., Bloch-London, C., Wolff, L., (dir.) *Les relations sociales en entreprise...*, Paris, La Découverte, 2008, p. 69-82.

protéger de la sanction¹⁶ –, elle s'exerce également à l'endroit des représentants du 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 fabrication¹⁷.

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 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 au CHSCT parviennent à conserver la confiance des ouvriers et des chefs de chantiers, condition *sine qua non* de l'efficacité de leur action.

Alors même qu'ils ont une bonne connaissance de l'activité, en raison de leur position au sein du CHSCT, mais également de leur présence réduite sur le terrain due à leurs multiples mandats, on voit que pour accéder à la réalité des chantiers afin de protéger les ouvriers contre les consignes de la hiérarchie et souvent contre eux-mêmes, les représentants du personnel doivent adopter des tactiques et des postures qui les placent en position de contrôleurs. Et ce n'est que grâce à leur légitimité et au *modus vivendi* qu'ils ont mis en place – lequel leur permet de conserver cette légitimité et la confiance que les ouvriers leurs accordent – qu'ils peuvent mener leur mission à bien en accédant à une connaissance des conditions réelles de réalisation des travaux et en intervenant en conséquence pour prévenir les risques encourus par leurs représentés.

¹⁶ Brochier, C., « Le contrôle du travail par les ouvriers : analyses à partir d'observations participantes », *Sociologie du travail*, vol. 48-4, 2006, p. 525-544.

¹⁷ Goffman, E., *La mise en scène de la vie quotidienne, La présentation de soi*, Paris, Minuit, 1973, p. 79-103.

Les représentants du personnel et la sous-traitance

Si tout n'est donc pas réglé concernant les salariés de la SCF, le problème est encore plus aigu avec les salariés des sous-traitants, moins armés pour s'opposer aux pressions de la hiérarchie et du donneur d'ordre et qui, pour cela, ont tendance à contourner plus fréquemment les prescriptions et auprès desquels les interventions sont moins efficaces. Pour autant, les représentants de la SCF tendent à exclure la sous-traitance de leur champ d'action.

La première raison qu'ils avancent pour cela est que, de toute façon, ils ne disposent d'aucun moyen de pression, notamment parce qu'il s'agit le plus souvent de salariés employés par de petites entreprises, souffrant d'un défaut d'encadrement et de représentation syndicale. De plus, ils ne seraient pas suffisamment formés, ne seraient pas sensibilisés à la sécurité et méconnaîtraient le droit du travail. Enfin, leur statut d'emploi (intérim, CDD, parfois travail au noir) ainsi que, pour nombre d'entre eux, leur situation par rapport au droit de séjour des étrangers, les placent dans une situation de vulnérabilité vis-à-vis de leurs employeurs ou de leur hiérarchie directe avec lesquels ils entretiennent de relations fortement personnalisées¹⁸. Pour toutes ces raisons, ils auraient tendance à privilégier les cadences au détriment de leur propre sécurité, de celle des salariés de la SCF et de celle du voisinage du chantier. Face à cela, les interventions directes seraient sans effet. Lors des réunions mensuelles de sécurité ou lors des pauses sécurité hebdomadaires, ces salariés dissimulent leurs conditions de travail réelles. Selon Charles, « ils envoient des gars à qui ils disent de fermer leur gueule. » Quand les représentants du CHSCT s'adressent à eux sur les chantiers pour leur demander de respecter les règles de sécurité, ne serait-ce que pour leur expliquer qu'ils se mettent eux-mêmes en danger, ils se feraient régulièrement rabrouer, voire insulter : « Les mecs, tu leur dit un truc, ils t'envoient chier, ils s'en foutent, leur patron il est pas sur le chantier. A la rigueur, le chef de chantier peut les faire arrêter, mais ils ne le font pas, ça créent trop de tensions » (Bernard). La seule solution serait alors de faire des courriers et des rapports écrits, lesquels resteraient généralement sans effet.

¹⁸ N. Jounin, *Chantier interdit au public*, Paris, La Découverte, 2008.

Si on peut difficilement mettre en doute la version des représentants du personnel de la SCF, celle-ci reste tout de même assez partielle et partiiale. En effet, elle constitue un point de vue particulier porté sur les relations, tendues, entre les différentes catégories de salariés présentes sur les chantiers. Et si ces relations sont tendues, c'est notamment parce que les représentants du personnel et, de façon plus générale, les salariés de la SCF considèrent les salariés des sous-traitants comme étrangers à leur propre réalité et comme vecteurs de problèmes auxquels il faut constamment « faire la chasse » (André).

Les premiers problèmes évoqués en entretien relèvent de la sécurité. Les salariés des sous-traitants ne respecteraient pas les prescriptions les plus rudimentaires comme le port de chaussures de sécurité ou d'un casque. De façon plus générale, leur matériel serait insuffisant et/ou non-conforme comme les simples échelles utilisées en lieu et place des échafaudages réglementaires. Enfin, ces salariés démontreraient systématiquement les dispositifs de sécurité comme les garde-corps afin de faciliter les manœuvres. On peut souligner que ce dernier problème se rencontre également chez les ouvriers de la SCF – incités souvent en cela par les chefs d'équipe – puisqu'il s'agit d'un motif régulier d'intervention des représentants du CHSCT sur les chantiers. Le principal reproche est alors que les ouvriers de la sous-traitance ne remettent pas en place ces dispositifs une fois leur tâche effectuée.

A travers ces différentes critiques, c'est finalement leur manque d'implication sur les chantiers et auprès de la SCF 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 RP soulignent que la SCF 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 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 les représentants, la pérennité de ces équipements et leur maintien en état tout au long des chantiers ne pose aucun problème avec les équipes de la SCF dont les membres se comportent en gestionnaires responsables de leur environnement. En revanche, ils dénoncent systématiquement le comportement des ouvriers 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 » (André) ; « En fin de chantier, les cabanes de la SCF, 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 RP 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 la SCF, 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 la SCF 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 (cf. Infra), 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.

Si les arguments sur l'absence d'encadrement, le manque de formation sur la sécurité, les situations à la limite du droit du travail et sur l'imperméabilité des ouvriers de la sous-traitance aux règles qui encadrent l'activité de ceux de la SCF sont en grande partie fondés, l'absence, intéressée, de prise en compte réelle des conditions de travail et d'emploi de ces ouvriers fait glisser les représentants du personnel interrogés de la critique d'un modèle productif fondé sur l'externalisation des risques et des travaux les moins rentables à la dénonciation de ceux qui sont les premiers à le subir¹⁹.

L'expertise économique : usages et effets sur les représentations et les pratiques des représentants du personnel

Le regard des représentants du personnel de la SCF sur les questions économiques s'est longtemps limité à l'examen des comptes de l'entreprise, activité dans laquelle Bernard et Charles avouent ne pas se sentir très à l'aise, contrairement à André qui a une formation de comptable. Par ailleurs, ils considéraient que cela n'était pas nécessairement de leur ressort et se contentaient de faire valider les comptes par un expert-comptable ou par les audits internes commandés par le groupe. Pour le reste, les questions économiques et financières ne faisaient pas l'objet d'une attention particulière de leur part et n'entraient pas en ligne de compte dans la construction des revendications. Il s'agissait alors essentiellement de données un peu lointaines et étrangères considérées comme des arguments peu fondés et mobilisés par la direction lors des négociations pour tenter de modérer les revendications. L'entrée de la SCF dans le groupe Prométhée au début des années 1990, l'introduction en bourse de ce dernier et le dispositif d'actionnariat salarié mis en place à la même époque ont placé les questions

¹⁹ Leur point de vue sur les intérimaires ponctuels ou d'appoint est exactement la même. En revanche, les intérimaires réguliers (voire permanents) sont compris comme des membres à part entière des équipes de la SCF, en témoigne le fait qu'ils occupent les mêmes baraquements et qu'ils mangent aux tables du personnel de la SCF ou encore que les représentants du personnel ont imposé que la SCF leur fournisse vêtements de chantier, chaussures de sécurité et casque. Leur comportement ne différerait en rien de celui des salariés de la SCF sur le plan de la sécurité, de la conscience professionnelle et de la gestion générale des équipements sur les chantiers. Bernard souligne même qu'ils seraient plus « malléables » que les salariés de la SCF : « Tu leur dis un truc, ils discutent pas. » Ce même représentant manifeste également une attention particulière à leur égard, qu'il n'a pas pour les salariés des entreprises sous-traitantes : « Le problème pour eux, c'est quand on arrête le chantier pour intempéries ou quand on fait grève, ils sont pas payés par la boîte d'intérim. »

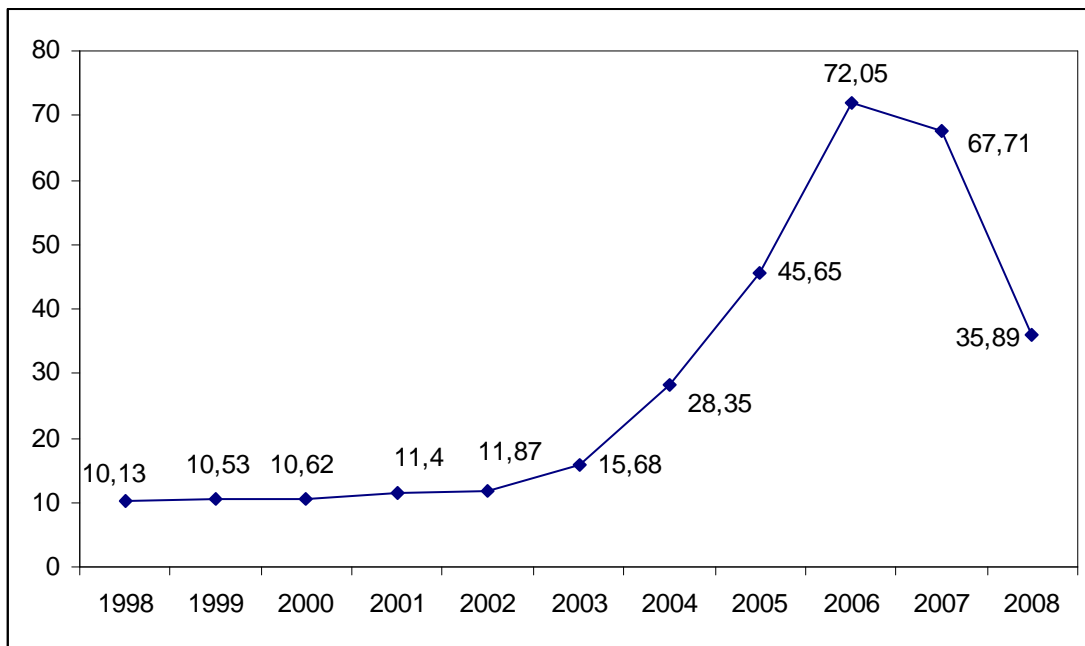
économiques et financières parmi celles que les représentants du personnel ne pouvaient plus ne pas traiter. Pour cela, ils ont dû acquérir les connaissances nécessaires à la compréhension et à l'action sur ce terrain qui était jusque-là celui des cadres et des directions.

Luttes symboliques autour de l'actionnariat salarié

La question de l'actionnariat salarié fournit un bon exemple d'une mise à jour des connaissances et de leur mobilisation autour de conflits qui, parce qu'ils sont essentiellement verbaux et symboliques, n'apparaissent pas comme tels aux représentants du personnel. Si cette question a obligé les représentants du personnel à acquérir un savoir minimum sur le fonctionnement des dispositifs d'actionnariat salarié, l'essentiel a été ici 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.

Initialement, la CGT était fermement opposée à l'actionnariat salarié et a multiplié les prises de positions pour inciter les ouvriers à ne pas souscrire au dispositif mis en place par la direction. Ce dernier consistait en un abondement de 50% de l'intéressement si celui-ci était placé sur le fonds commun de placement (FCP) de participation des salariés au capital. Mais à l'époque (en 1990), les seuls arguments disponibles étaient assez abrupts et d'ordre idéologiques : la participation relevait de la collaboration de classe. Or, André, 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. Quant aux arguments économiques, ils se limitaient à souligner le fait 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. Ces arguments furent peu entendus et, dès les premiers temps, 50% des ouvriers ont placé leur intéressement dans la participation et ont obtenu rapidement des gains conséquents. Devant de tels résultats, les autres ont suivi si bien qu'à l'heure actuelle 90% des salariés sont actionnaires du groupe par le biais du FCP. La CGT a alors abandonné le combat sur ce terrain et se dégage de la question de l'actionnariat. Selon André, 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 ouvriers tout en les mettant en garde contre les risques inhérents aux marchés financiers. Sur ce point, les représentants 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 (Voir graphique ci-dessous). Il était donc particulièrement difficile de convaincre les ouvriers avec des arguments abstraits ou à partir d'exemples d'autres entreprises, leur capital avait connu une valorisation plus que significative.



Evolution du cours de l'action Prométhée (en euros) entre 1998 et 2008 à la dernière date de cotation de 1998 à 2007 et au 19 décembre pour l'année 2008 (Source : Boursorama.com)

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'années en années 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.)²⁰.

Sur ce volet, le combat des représentants du personnel a essentiellement eu lieu sur le terrain de la communication en direction des ouvriers. 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 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 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, relayés par leurs représentants dans les IRP, la direction tente de présenter la crise sous un jour positif. Si elle ne peut qu'admettre que certains 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 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 ouvrier 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

²⁰ Exception faite de tout ce qui concerne la sécurité.

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 les salariés. Mieux, leurs récits révèlent que les logiques introduites par ce dispositif sont à l'origine de luttes symboliques permanentes concernant le sens du travail, le sens du salaire ainsi que la définition même du groupe ouvrier et de ses intérêts fondamentaux. Mais ces luttes, n'apparaissent pas en tant que telles à ceux qui les mènent auprès des salariés et de la direction parce qu'elles ne s'apparentent pas à des conflits ouverts, même si elles peuvent parfois trouver écho dans les arènes habituelles. 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 son point de vue aux salariés. Cette question n'est par exemple jamais explicitement abordée en Comité d'établissement 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. Mais ces conflits symboliques ne sont pas considérés comme des conflits réels en raison d'une double « culture » de métier et de lutte dans laquelle le corps est la ressource principale. La valorisation de la force physique et les pratiques d'opposition frontale à la hiérarchie directe sur des problèmes concrets liés à la production laissent ainsi peu de place à la verbalisation de questions pouvant apparaître abstraites et lointaines. Or, on voit que cette verbalisation et la mise en mots, audibles pour les ouvriers et pour la direction, revêt une réelle importance

stratégique dans la construction du rapport de force. Et s'il est favorable aux ouvriers dans l'entreprise, c'est justement parce qu'ils sont mobilisés et qu'ils délèguent leur force à des représentants qui savent l'utiliser en la combinant à d'autres ressources. Ces représentants sont des hommes de terrain qui partagent l'histoire et les modes d'expression des ouvriers et qui ont su gagner leur confiance, mais qui disposent également de ressources culturelles et scolaires, acquises au cours de leur scolarité et/ou par des formations syndicales, qui favorisent l'appropriation et la mobilisation de savoirs formels par l'auto-formation (lecture de la presse, d'ouvrages, de documentation, etc.) pour construire le rapport de force symbolique, appuyer les revendications et utiliser les formes verbales adaptées afin d'imposer leur point de vue et de s'imposer comme des interlocuteurs crédibles et légitimes pour tous les protagonistes des conflits et des négociations.

La mobilisation de l'expertise économique et financière syndicale au service du sauvetage du groupe : l'affaire Iber Construcción

En 2007, le groupe espagnol de BTP Iber Construcción lance une offre publique d'échange (OPE) hostile contre le groupe Prométhée 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 bon exemple de la façon dont ils construisent, actualisent et mobilisent leurs connaissances dans le domaine économique.

Au premier abord, l'OPE se présente comme extrêmement avantageuse et séduisante pour les actionnaires, parmi lesquels 90% des salariés de Prométhée qui peuvent y voir une opportunité d'accroissement conséquent de leur capital. En effet, Iber Construcción propose 2 de ses actions contre 1 action Prométhée, laquelle atteignait alors des sommets (Cf. graphique supra). Cette offre séduit également une partie du conseil d'administration. La direction du groupe s'en retrouve profondément déstabilisée et risque la mise en minorité. C'est auprès des syndicats qu'elle va trouver ses meilleurs alliés et les ressources pour contrer l'OPE. Cette alliance de circonstance s'est imposée comme une nécessité sans aller pourtant de soi. Rien n'était moins évident 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 n'en abandonneraient pas 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 ouvriers, il a fallu faire comprendre que la défense de 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 de Prométhée, de notre boulot, mais pas pour sa politique dans les boîtes, parce que la direction, c'est pas des saints. » (Bernard)

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. Constatant que la position d'Iber Construcción sur le marché espagnol présente des faiblesses, ils se forment rapidement la conviction que la reprise de Prométhée 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 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 disposition et rémunérés par la direction du groupe. Les conclusions de ces derniers confirment leurs craintes : Iber Construcción 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, il est alors décidé 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. De son côté, la direction mène le combat contre Iber Construcción au sein du Conseil d'administration pour réduire son influence. Elle multiplie également les interventions dans la presse spécialisée pour faire valoir son point de vue en opérant une montée en généralité : la défense du groupe dans sa structure actuelle dépasse les seuls intérêts particuliers puisqu'il s'agit d'une des principales entreprises nationales du secteur, engagées dans de nombreux partenariats public-privé et gérant un ensemble d'infrastructures d'intérêt général.

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 pouvait entendre et comprendre la base contre le discours d'Iber Construcción 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 GRH d'Iber Construcccion était moins favorable aux salariés que celle de Prométhée. 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 Prométhée. Enfin, ils se sont appuyés sur le dispositif d'actionnariat salarié en montrant aux ouvriers qu'ils courraient un risque financier. Selon les représentants ayant été en première ligne à ce moment, en particulier André et Bernard, une fois tout ce travail réalisé, il fut relativement aisé d'emporter l'adhésion 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 PDG d'Iber Construcccion.

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.

Dès lors il devint possible de faire entrer l'ensemble du personnel dans la seconde étape de la mobilisation. Le 25 avril 2007, les syndicats organisent une manifestation devant la bourse de Paris à laquelle participent des salariés venus de toute la France et des pays européens où Prométhée est présent, le gros des troupes étant constitué par les ouvriers franciliens de la branche construction (ce qui fait dire à André qu'il en est le principal artisan). Une délégation de salariés est reçue à l'AMF où elle dépose un dossier en appui à la demande d'interdiction de l'OPE formulée conjointement par les syndicats et la direction. L'AMF a finalement rejeté l'OPE et, après une tentative de contre-attaque au tribunal de commerce, Iber Construcccion est sorti du capital de Prométhée dont la structure lui permet d'être désormais à l'abri de ce type d'offensives hostiles.

Cette épreuve montre que les connaissances accumulées et mobilisée 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 syndicaux, en particulier André 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, 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 de la SCF 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.

L'intériorisation des contraintes économiques

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 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 possible²¹. 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 priment²². 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 »²³ 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 André 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.

C'est pourquoi l'expertise économique des représentants du personnel est à double tranchant. D'un côté, comme dans le cas de l'OPE d'Iber Construcción, 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 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

²¹ S. Bérout, B. Giraud, J. Péliasse, et alii, *La lutte continue ?*, Bellecombe, Le Croquant, 2008, p.243.

²² P. Riutort, « Le journalisme au service de l'économie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 131-132, 2000, p. 41-55.

²³ F. Lebaron, *La croyance économique*, Paris, Le Seuil, 2000.

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 la SCF n'a pas besoin de faire redescendre les directives du groupe et les informations économiques d'ensemble, les représentants en ont connaissance et en tiennent compte dans leur action. Dans ces conditions, les connaissances économiques des représentants du personnel 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 André, « il faut savoir moduler ce qu'on demande en fonction du carnet de commandes et de l'état du marché. »

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

Lors du dernier CCE 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 en 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 Prométhée 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. » ; André calme un peu le jeu, mais va dans le même sens en jouant la force tranquille sûre de ses capacités de mobilisation ; 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 mobilisent leur analyse des comptes de l'entreprise qui laissent apparaître de larges marges de manœuvres en termes de trésorerie ainsi que le 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) De la même façon, 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 réel travail 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 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.

Ces négociations constituent ainsi 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, 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 gestion de l'emploi et des carrières

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 aiguë pour les cadres, la direction faisant tout pour garder les bons ingénieurs, au point que Bernard parle, à leur sujet, de « politique de chouchoutage ». En revanche, ce même représentant affirme qu'au niveau des « compagnons » (les ouvriers) le turn-over est très faible.

Cela ne signifie pourtant pas 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 Prométhée, comme 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 rémunération²⁴. 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.

²⁴ 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 1 du 10/12/2008).

De ce point de vue, 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'appuyaient 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 qu'André a très vite remarqué quand il a accédé au mandat de représentant 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 CCE 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 « [II] chapeaute tout, connaît tout le monde, tous les secteurs, tous les métiers », André, prend l'initiative de centraliser toutes les informations relatives 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 aux 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 de Prométhée, 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 représentant, notamment André 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 : on pouvait confier la gestion de la mobilité des ouvriers entre filiales à une assemblée de syndicalistes à laquelle il fut décidé d'associer le direction régionale de ressources humaines.

Sous la direction d'André, 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 la SCF, 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 la SCF convoque André, 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 charge 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 1 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 1 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 est séduit par 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 2 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 salariés, 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 explosifs : « 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 (cf. infra), 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 syndicalistes suivis : 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 connaissances et de savoir-faire spécifiques adaptés aux diverses situations et aux différents acteurs. Leur façon de gérer les conflits ouverts en fournit une autre illustration.

La gestion des conflits

Suite à des mouvements de revendication nombreux, souvent accompagnés de grèves qui ont bloqué totalement l'activité de l'entreprise, les syndicats de la SCF 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, 13ème mois, possibilité de prendre les 5 semaines de congés payés à la suite (immigrés) et CHSCT très actifs. Ce qui fait dire à André : « 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 5 dernières années, ces mouvements ont concerné l'obtention du 13ème 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 (1 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 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 en tenu face à la direction peut être sensiblement différent.

Ainsi, au sujet d'une grève portant sur la réduction des délais de livraison sans contrepartie, les représentants 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 » (André) 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, ces derniers 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, 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 s'avère souvent long. André 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 » (André) 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 » (André). 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 ils 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 connaissances 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 employé par Charles qui, en CCE ou en réunion de DP, menace régulièrement de faire débrayer les chantiers sur la question des primes et des augmentations de salaire, argumentant que la base est remontée (alors même qu'elle ne l'est pas) 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.

Conclusion de la 3ème partie

Les évènements relatés par les représentants du personnel révèlent que leurs interventions reposent sur une combinaison entre un recours limité à l'expertise extérieure, des connaissances formelles (droit, économie, dispositifs de formation, protection sociales), des connaissances informelles acquises sur le terrain, 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 leurs actions et leur permet d'exercer leur fonction de manière efficace. Si bien que le défaut ne serait-ce que d'un seul de ces éléments

de la combinaison tend à réduire cette efficacité. Or, la combinaison sinon parfaite, mais tout du moins la plus complète possible est rarement réalisée dans les faits. Il apparaît alors que l'efficacité des représentants du personnel repose sur un travail collectif d'échange d'information et de distribution des rôles en fonction des dispositions de chacun.

Conclusion générale

Les trois leaders syndicaux de l'entreprise sont à l'origine de l'implantation des syndicats en son sein. Ils ont été à la pointe des luttes qui ont abouti à de nombreux acquis pour les ouvriers. Leur expérience du terrain, ainsi que leur expertise dans de nombreux domaines les a rendus irremplaçables, que ce soit pour les salariés, pour les directions ou pour leurs organisations syndicales respectives. Ils forment par ailleurs un collectif soudé dont le fonctionnement est désormais largement rodé. Pour toutes 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. Pour les salariés, ces représentants ont fait la preuve de leur efficacité dans la défense de leurs droits, de leurs conditions de travail ou de leur rémunération et s'ils les réalisent régulièrement et si les rapports de force entre syndicats ne changent pas, c'est essentiellement en raison d'une forte personnalisation de la fonction. Enfin, ces représentants eux-mêmes ne voyaient pas l'intérêt de préparer leur succession trop à l'avance. Non seulement ils pensaient avoir le temps, mais c'était aussi une façon de ne pas prendre le risque de remise en cause de leur leadership par la promotion de nouveaux militants.

Deux événements ont remis en cause cette situation et ont fait émerger le problème de la succession et de la transmission des charges et des connaissances, notamment pour la CGT. Le premier est le décès, suite à une longue maladie, d'un représentant CGT qui, depuis de longues années, détenait les mandats de délégué et de représentant du personnel au sein d'un des établissements de l'entreprise. La seule personne qui serait susceptible de le remplacer 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. Au point qu'André compte sur Charles, pour l'encadrer, le canaliser et le former, mais ce dernier ne peut pas grand-chose : « Je suis d'accord pour l'aider, le former, lui apprendre ce que je sais, mais je vais pas lui courir après. C'est à lui de venir me voir, et il ne vient pas. » Le second événement concerne l'autre établissement de l'entreprise. Il s'agit du départ imminent à la retraite d'André qui souhaiterait « passer la main le plus vite possible », mais ne trouve pas de successeur qui soit à la fois suffisamment compétent et disposé à recevoir cet héritage un peu lourd, ne serait-ce que pour reprendre ses mandats et responsabilités locales.

Dans ces deux cas, le monopole par quelques-uns de la représentation active des salariés auprès de la direction montre ses limites. Ce problème se pose dans une moindre mesure pour la CFDT et FO. Les deux responsables, Bernard et Charles ayant respectivement 45 et 46 ans, leur départ n'est pas programmé avant quelques années. Cela étant, la situation de la CGT leur a fait récemment prendre conscience de l'urgence de détecter les salariés et les militants susceptibles d'être formés et de prendre des responsabilités afin de préparer la relève. Et cela s'avère d'autant plus difficile que rien n'a été fait en ce sens depuis qu'ils ont commencé à concentrer les mandats entre leurs mains. Cela fait en effet plus de dix ans pour FO et la CFDT, trente ans pour la CGT, qu'ils prennent tout en charge et que les autres représentants ou délégués du personnel voient leur fonction réduite à de la figuration lors des réunions, en dehors des quelques visites de chantier que certains effectuent dans le cadre de leur mandat au CHSCT. On comprend qu'en plus d'un rapport au savoir et d'un rapport au langage assez négatifs, les représentants de « seconde ligne » se reposent sur les leaders ce qui, en retour, bloque leurs perspectives de prise de responsabilités et ne prennent pas le temps pour se former et à accumuler les connaissances nécessaires à ces prises de responsabilités. Cela se

traduit concrètement par la perception de l'inutilité de se former et de s'exposer plus qu'ils ne le font et cela, d'autant plus qu'ils ont de l'ancienneté.

Le problème n'est donc pas celui d'un manque d'outils de formation adaptés, mais celui de la délégation excessive de toutes les fonctions syndicales à un petit nombre de représentants du personnel bien implantés, très investis, maîtrisant parfaitement leurs dossiers ainsi que leurs relations avec la base ou avec l'encadrement et les directions dans les phases de conflit / négociation. On voit ainsi que si l'acquisition des connaissances, des compétences et de la légitimité nécessaires à l'exercice efficace d'un mandat de représentant du personnel, suppose une certaine longévité, celle-ci pose le problème de la transmission. Non seulement parce que former un « bon » représentant implique un investissement en temps – au quotidien et dans la durée -, mais également parce qu'avec le temps s'opèrent des changements importants qui tendent à creuser des écarts entre les agents en place qui vieillissent et les nouveaux entrants, que ce soit du point de vue de leur rapport au travail, de leur rapport à l'avenir, de leur rapport au syndicalisme, de leur rapport au savoir, de leur vision de l'entreprise et de leur représentation, de la position qu'ils y occupent ou seront amenés à y occuper.

En effet alors que pour les « pionniers » au sein de l'entreprise, l'engagement syndical pouvait se présenter comme un moyen mis au service d'espérances de promotion sociale dont les chances de réalisation dans l'entreprise étaient faibles, pour les jeunes ouvriers, mieux formés et aspirant à une évolution dans l'entreprise, il se pourrait bien que ce soit l'inverse. En effet, pour eux, l'engagement syndical apparaît plus souvent comme un frein à leur carrière professionnelle et ils ne l'entrevoient pas comme la possibilité d'entrer dans une carrière alternative, ce qui explique que les trois leaders syndicaux les décrivent comme plus « individualistes ». Même lorsqu'ils sont élus du personnel, leur engagement reste limité. Ils se maintiennent en retrait derrière les leaders historiques, n'assistent pas à toutes les réunions et, pour ce qui nous intéresse ici, ne suivent pas les formations syndicales. Ils les refusent la plupart du temps et, quand un responsable les y inscrit d'office, il n'est pas rare qu'ils ne s'y rendent pas. De façon plus générale, non l'avons déjà souligné, les trois leaders estiment qu'ils ne peuvent rien déléguer car s'ils attendent que les autres représentants prennent en charge des choses, ils savent qu'ils ne le feront pas. Alors même qu'ils souhaiteraient déléguer et pousser en avant de nouvelles figures, ils ne les trouvent pas et se sentent dans

l'obligation de tout faire et de s'investir. De même, alors qu'à chaque élection ils cherchent à renouveler les listes – non seulement pour assurer leur succession, mais également pour remplacer des élus jugés trop inactifs –, ils n'y parviennent pas. Bernard rapporte ainsi qu'après avoir annoncé qu'il entendait passer la main, l'ensemble de ses colistiers ont menacé d'arrêter s'il se retirait de la liste.

Les difficultés rencontrées par les leaders dans la recherche d'« héritiers » à qui transmettre et qui seraient prêts à recevoir s'explique donc en grande partie par des différences de rapport à la carrière professionnelle et à l'avenir qui se traduit par des différences de rapport à l'engagement syndical. Le sens que les plus jeunes attribuent à un investissement plus poussé se distingue ainsi nettement de celui qu'attribuaient leurs aînés de quelques années au moment où on a misé sur eux et où ils ont pu se sentir investis d'une mission. Même si on peut également penser que la perspective de prendre la relève de figures aussi légitimes et aussi solides puisse produire des effets d'inhibition sur les plus jeunes ou les plus novices dans l'action syndicale, plus fondamentalement, ce problème de succession révèle un décalage structural procédant de l'écart temporel entre le moment où les « pionniers » ont été recrutés et celui où ils commencent à se poser la question de la relève. Entre ces deux moments, les conditions d'emploi, l'état du marché du travail, les aspirations des nouveaux entrants, les relations entre salariés et syndicats, etc., ont changé. En plus de la concentration d'un nombre importants de mandats pendant de longues années, la succession et la transmission sont rendues d'autant plus difficiles que les dispositions des novices ne sont pas ajustées aux arrangements et aux pratiques antérieures mises en place par leurs prédécesseurs.

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 (bien que deux d'entre eux possédaient un rapport aux savoirs formels positif en raison de leur parcours scolaire), 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, 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, comme le souligne Bernard quand il affirme qu'« ils en connaissent parfois plus que moi sur leurs droits » et qu' « ils savent aller chercher l'information là où elle est et s'en servir quand ils en ont besoin ». Ce qui fait défaut, c'est une image du groupe, une représentation claire des ses intérêt, 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, et comme le dit Bernard, « un chef de chantier il doit être là tous les jours, il peut pas passer son temps en visites ou en réunion. » Si on ajoute à cela que les conditions de travail et de rémunération dans l'entreprise sont bonnes (matériel, vêtements, équipement, salaire, primes, 13ème mois, intéressement, participation, mutuelle) tout du moins par rapport à certains des ses concurrents (et a fortiori par rapport à la sous-traitance) et que les ouvriers le savent, on comprend que l'engagement syndical ne s'impose pas comme une urgence et cela d'autant plus quand on peut encore compter sur quelques responsables pour défendre les acquis et faire avancer les revendications.

Annexe 2

Monographie de l'entreprise C'

Jean-Marie Francescon

INTRODUCTION.....	82
UN COLLECTIF DE L'ÉTABLISSEMENT NORD)	84
<i>Monsieur Miguel GOMES (Cgt)</i>	84
<i>Monsieur Can DOĞÜLU (Cgt).....</i>	88
<i>M. WEBER, l'interlocuteur extérieur privilégié (Cgt)</i>	90
<i>Indications sur le vécu des responsabilités syndicales.....</i>	95
<i>Indications sur le vécu de la responsabilité au CHSCT.....</i>	100
<i>Indications sur le vécu de la responsabilité en CE.....</i>	103
UN COLLECTIF DE L'ÉTABLISSEMENT SUD.....	106
<i>M. Bruno SALVADOR (Cfdt)</i>	106
<i>M. Paulo DA COSTA (Cfdt).....</i>	113
<i>M. Italo MAZUTTI (Cfdt).....</i>	117
<i>L'interlocuteur extérieur privilégié : M. Félix MOUGEAUD (Cfdt)</i>	120
<i>Indications sur le vécu des responsabilités syndicales.....</i>	121
<i>Indications sur le vécu de la responsabilité en CHSCT</i>	127
<i>Indications sur le vécu de la responsabilité en CE.....</i>	134
PRODUCTION, MOBILISATION ET UTILISATION DES SAVOIRS PAR LES DÉLÉGUÉS	137
<i>Déterminants de l'engagement syndical.....</i>	137
<i>Freins à la construction des connaissances et à l'action d'amélioration de la situation des travailleurs.</i>	139
<i>Ressources, astuces, représentations opératoires</i>	144
CONCLUSIONS	150

Introduction

Cette étude repose sur des entretiens collectifs réalisés avec des représentants du personnel de l'entreprise C' et deux de leurs interlocuteurs extérieurs (non salariés de l'entreprise). Les délégués rencontrés sont des élus de deux CE ou CHSCT d'établissements distincts, tous deux implantés en région Est. Ils sont membres de collectifs situés l'un au Nord, l'autre au Sud de la région. Certains se croisent lors du CCE, mais leurs rapports semblent être relativement distants, les uns étant adhérents à la CGT, les autres relevant de la CFDT. Chaque entité syndicale donne l'impression de fonctionner en vase clos, plutôt en opposition qu'en coopération. C'est surtout à l'occasion des négociations annuelles que ce clivage s'exprime, les uns signant l'accord, les autres refusant de valider des avancées qu'ils jugent insuffisantes. Il existe d'autres collectifs, des adhérents à FO au Nord, à la CGC au Nord et au Sud. Ils n'ont pas été approchés à l'occasion de la présente étude.

Le processus de recueil des données a été le suivant : dans un premier temps, nous avons pris contact avec des responsables syndicaux régionaux de deux organisations syndicales, pour la branche Bâtiment. Ils nous ont suggéré de rencontrer certains acteurs, auxquels nous avons ensuite présenté notre demande d'étude. Cette posture méthodologique met la recherche d'informations sous leur contrôle. Ils ont pu à tout moment, interrompre le recueil de données sans avoir à se justifier. Le secrétaire (CFDT) du collectif Nord a d'ailleurs utilisé cette faculté. Pour ce même collectif, et bien qu'au départ, l'étude soit centrée sur les mandats de CE et de CHSCT, nous avons accepté qu'un délégué du personnel (DP) se joigne à son collègue dès les premiers entretiens, car ils ont l'habitude de coopérer entre eux.

Les informations ont été recueillies lors d'entretiens non directifs, enregistrés avec l'accord et sous le contrôle des participants. Sauf les deux interlocuteurs extérieurs, tous sont d'origine étrangère. Il s'agit d'une population dont le niveau scolaire n'a pas dépassé la 1^e 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.

Ce document est donc la synthèse des données recueillies par bribes, au fil d'environ trente heures d'enregistrements au total. Son contenu a fait l'objet de plusieurs validations partielles auprès des interlocuteurs concernés. La question de remettre le rapport entier aux délégués du Nord et du Sud leur a été posée. Ils y sont favorables à la condition que l'anonymat des personnes et des entreprises soient strictement respectés.

Notons encore que cette synthèse est basée sur des verbalisations. Des observations de l'activité réelle, en situation, auraient apporté un matériau plus conséquent. Il n'est pas exclu que cette étude ouvre la voie à de telles investigations qui pourraient être demandées par les responsables régionaux des structures syndicales.

Un collectif de l'établissement Nord

Deux délégués ont participé aux entretiens : Monsieur Miguel GOMES et Monsieur Can DOGÜLU

L'établissement d'où émane ce binôme comprend environ 190 salariés permanents, et 70 intérimaires. Ces derniers ont tous vu arriver la fin de leur contrat en novembre 2008.

Les institutions représentatives du personnel sont composées comme suit :

Au CE : 1 CGT, 1 CFDT (secrétaire), 2 FO, 1 sans étiquette, 1 CGC

Aux DP : 1 CGT, 1 CFDT, 1 FO,

Au CHSCT : 1 CGT, pas de CFDT, 2 FO, dont le secrétaire, 1 CGC

Monsieur Miguel GOMES (Cgt)

M. GOMES est né au Portugal en 1946. Il est adhérent à la CGT depuis 1980. Ses mandats actuels sont les suivants : représentant du personnel au CHSCT, élu titulaire au CE, représentant syndical au CE et au CCE, délégué syndical par remplacement d'un collègue en longue maladie.

De son enfance, il livre qu'il a commencé à travailler dans le magasin de fruits et légumes de son père, dès l'âge de 14 ans. Sa scolarité prend fin à ce moment là. Il vend les produits dans le magasin et sur les marchés. C'est pour ça, dit M. GOMES, « *que je n'ai pas cotisé à la caisse de retraite* ». En conséquence, à plus de soixante ans, il travaille encore sur les chantiers pour faire augmenter sa future mensualité.

A 20 ans, il effectue son service militaire en Angola. Il se souvient que son père a du prolonger son propre service par un engagement dans la Légion Etrangère. Cet engagement est obligatoire au Portugal à cette époque où Salazar dirige le pays. L'avantage dont M. GOMES se souvient est qu'en cas d'arrestation ou de contrôle par la police, si l'engagé faisait état de son statut en montrant l'insigne qu'il portait au revers de sa veste, il était immédiatement mis hors de cause ou à nouveau libre de circuler.

En 1970, son engagement militaire prend fin. Il cherche du travail et en trouve en France. Il y émigre aussitôt avec son épouse, se fait engager dans une faïencerie, en Bourgogne. Dans cette usine qui fabrique des baignoires et autres matériels sanitaires, il *« apprend à faire de tout : le remplissage du moule selon la formule, le passage au four et la surveillance de la première cuisson, le contrôle, la réfection des défauts, le dépôt de la glaçure et la deuxième cuisson »*. Ses tuteurs sont presque tous des Portugais, composante majoritaire de l'effectif des ouvriers de la firme. Son épouse travaille d'abord comme femme de ménage, puis elle est embauchée dans une usine. Une année passe, où le ménage se familiarise avec la langue française, *« ce qui n'a pas été facile »*, dit M. GOMES, même si par l'entreprise, il peut suivre deux fois par semaine des cours du soir de français ; *« ça n'était pas grand chose, mais on apprenait à nommer l'éponge, la cuillère, la fourchette, des trucs comme ça. C'était déjà pas mal pour dépanner »*.

Il entend vanter par un beau-frère les mérites d'un pays où la vie est moins chère et les salaires plus importants : l'Est de la France. Les informations sont fiables, car cette personne les tenait de collègues travaillant dans une filiale régionale de l'entreprise. Ce beau-frère fait d'ailleurs l'expérience de travailler durant quinze jours dans la région cible (en vérifiant la différence du prix du pain, entre autres), avant de donner à la famille de M. GOMES le signal du départ de la Bourgogne.

Cependant, il reste à mettre fin au contrat de travail de la faïencerie à son échéance prévue, sous peine de devoir payer une indemnité à l'employeur. En effet, à ce stade du récit, M. GOMES indique que l'emploi en France a été trouvé par « l'immigration ».

Il est embauché dans une PME en tant que maçon pour la construction d'un hôpital, un CHU. Les travaux en sont au creusement des fondations. Son entreprise change de nom deux fois en cinq ans. En 1975, il la quitte et se fait embaucher chez FRITSCH, qui sera absorbée par l'entreprise C' en 2001. Chez FRITSCH, il rencontre un travailleur portugais, syndicaliste CGT, élu au comité d'établissement et délégué du personnel. Ce collègue est en lien avec une association d'avocats qui fournit l'aide juridique aux délégués qui la sollicitent, moyennant une cotisation forfaitaire annuelle « *on va là bas, on ne se casse pas la tête* ». Le syndicaliste propose à M. GOMES d'adhérer à la CGT, puis il le sollicite pour qu'il se présente aux élections professionnelles comme candidat suppléant au comité d'établissement. M. GOMES participe à la préparation des élections sous la conduite de son collègue. Dans ce contexte, il a l'occasion de rencontrer M. WEBER, le permanent du syndicat CGT de la construction. Une coopération fructueuse se nouera dès lors entre ces deux acteurs.

M. WEBER prendra en charge la rédaction des textes que l'action syndicale nécessite : tracts, pétitions, lettres à diverses institutions, mais il n'agira jamais sans l'expression d'une demande formelle de M. GOMES. Celui-ci dira, par comparaison avec l'action d'autres syndicats, que « *la CGT défend mieux que les autres* ». Pour lui, la CFDT recherche trop souvent « *des arrangements* ».

Le cumul des mandats de M. GOMES lui permet d'utiliser un volume de soixante heures par mois, mais « *c'est un truc qu'on ne dit jamais* ». Il prend soin de ne pas diffuser cette information à ses collègues de travail, car selon lui, « *les heures de délégation créent des jalousies avec les ouvriers ; ils peuvent nous reprocher de prendre des heures pour ceci ou pour cela* ». Ce temps est utilisé, hors crédit ou non selon les cas, pour les visites de chantier, la recherche de renseignements, par exemple auprès de l'inspection du travail, la préparation des différentes réunions des délégués.

Une divergence existe cependant entre les délégués et la direction, laquelle conteste parfois que des réunions de préparations de CE ou de CCE sur le crédit d'heures soient nécessaires.

De même, lorsque les délégués ont demandé l'installation d'une ligne téléphonique et d'internet, la direction a proposé un local syndical proche de la machine à café. Elle tarde à procurer les clés d'accès restreint à l'intranet de l'entreprise. Dans l'établissement, outre le local attribué aux élus du CE, chaque syndicat dispose d'une pièce fermant à clé, comme le stipule le code du travail. Néanmoins, M. GOMES classe tous les documents relatifs à ses mandats à la maison, pour garantir leur accessibilité « *en cas de problème* ».

En 1998, M. GOMES est nommé délégué syndical. Peu après, des négociations s'ouvrent sur le montant du panier et des indemnités de déplacement. Les résultats sont décevants pour les ouvriers, qui sont une trentaine à décider la grève. Le mouvement, animé par M. GOMES, est suivi à 80 %. Les contacts entre les compagnons sont facilités parce qu'ils sont nombreux à travailler sur un même chantier, la construction d'un hôpital. Les débrayages ont été déclenchés sans trop prévenir à l'avance, lorsque le camion de béton prêt à couler arrivait sur le chantier. Un directeur régional de la société entre alors dans la négociation, laquelle aboutit un mois plus tard, en donnant satisfaction aux revendications syndicales. Selon M. GOMES, dans ce conflit, l'un des éléments clés pour l'obtention du rapport de forces a été la solidarité du grutier avec ses collègues. Il se souvient que lors d'une nouvelle grève, le chef de chantier avait pris les commandes de la grue délaissée par son conducteur, pour freiner le mouvement. M. GOMES avait alors prévenu l'inspection du travail qui avait constaté l'absence de qualification du chef de chantier pour conduire l'engin.

Concernant la formation syndicale, M. GOMES exprime son aversion pour la participation à des stages qui lui sont proposés à Paris. Il n'aime pas du tout se retrouver à l'hôtel, loin de chez lui. Les sessions organisées localement lui ont été profitables : formation juridique de DP, sessions pour membres du CHSCT. Mais il ne s'étend pas longuement sur ce thème.

Monsieur Can DOĞÜLU (Cgt)

M. DOĞÜLU est d'origine turque. Il est né en 1955 et habite en France depuis 1974. Après avoir été maçon-coffreur, il exerce à partir de 1976 le métier de grutier chez DUGOLLY. Sa scolarité en Turquie s'est arrêtée en 1972, après des études au lycée. De 1972 à 1974, il a travaillé comme menuisier dans son pays natal, là encore sans déclaration aux caisses d'assurance maladie et de retraite : *« tu travailles et tu la fermes ; excusez-moi, c'est tout. C'était comme ça, l'engagement. Il n'y avait pas de fiche de paie, il te donnait l'argent dans la poche, comme tu le donnerais à des enfants ».*

M. DOĞÜLU est élu délégué du personnel depuis 1976 *« toujours à la CGT, je n'ai jamais tourné ma veste »*. Lorsque la société dans laquelle il travaille est absorbée par l'entreprise C', la modification du collectif des électeurs fait qu'il n'est plus réélu de 2001 à 2006. Il redevient délégué du personnel en 2007, mais ne peut briguer d'autres mandats, car il tient à son métier de grutier. Celui-ci, par définition exige une grande disponibilité sur le chantier. Cependant, il reste attentif aux conditions de travail et d'hygiène et intervient par exemple dès que la propreté de la baraque où ils mangent est douteuse. Le chef de chantier attribue alors à un compagnon la tâche de nettoyer et tout rendre dans l'ordre. Pour lui, *« ce n'est pas parce qu'on travaille dans le bâtiment que l'endroit où l'on prend ses repas, ou même les wc, ne doivent pas être propres, comme à la maison. Ni le frigo, ni les micro-ondes ne doivent faire défaut. J'ai signalé des manques au chef, il m'a emmené au magasin pour acheter ce qu'il faut, en me disant qu'il suffit de demander ».*

L'adhésion à la CGT s'est faite en 1975, par suggestion des compagnons français présents sur le chantier où M. DOĞÜLU travaillait en déplacement. Ces collègues avaient remarqué que M. DOĞÜLU *« avait une grande gueule »*, et lui ont expliqué la nécessité de se syndiquer, bien qu'eux-mêmes ne soient pas adhérents : *« toi, tu es capable de défendre nos droits, syndique – toi ».*

M. DOĞÜLU devient grutier en 1976, mais n'explique pas en détail comment il a appris, ni s'il a suivi des stages de formation préalablement. Il précisera dans des entretiens ultérieurs, qu'il a participé à des formations à la conduite d'engins (certificats d'aptitude à la conduite en sécurité – CACES) et sera très désireux d'expliquer un certain nombre de règles d'élingage à respecter.

La mise en place du 13^e mois chez DUGOLLY est obtenue après un important mouvement de grève, en 1983. M. DOĞÜLU l'a vécu de bout en bout, en tant que délégué. Il a joué un rôle important dans la coordination et l'animation des relations entre les salariés de différents chantiers : *« j'ai utilisé ma voiture personnelle pour sillonner toute la région. Des informations ont été diffusées sur la télévision régionale »*.

En 1985, il fait un bref séjour en Turquie, et se fait emprisonner et torturer par la police. Il est d'origine kurde, et milite en France pour l'autonomie de son peuple. Il trouve refuge en Grèce, puis revient en France, où il se fait embaucher à nouveau dans une entreprise du bâtiment, en 1988 (Entreprise GERARD).

En 1990, son ancien employeur, DUGOLLY, le débauche de GERARD, lui offrant à nouveau un poste de grutier et un salaire plus élevé. Deux ans plus tard, il co-animera la grève qui permettra des avancées en matière d'intéressement et de participation.

De M. DOĞÜLU, il faut aussi retenir son impressionnante mémoire des événements, et notamment sa capacité à citer et à décrire durant une heure trente environ, dans l'ordre chronologique, tous les chantiers, tous les types de constructions pour lesquelles il a travaillé en tant que grutier, soit 44 chantiers dûment répertoriés et localisés. Il déclare qu'il n'oubliera jamais les caractéristiques de ces phases d'activité.

Passionné par son métier, il nous montre des photos qu'il a prises du haut de sa cabine, avec son téléphone portable. Elles représentent les variantes d'organisation de l'espace d'un certain

nombre de chantiers, et aussi les types d'implantation du fût de la grue. En particulier, sur un chantier urbain où la place était extrêmement limitée, il aura fallu placer celle-ci au sein de la construction, et engager des technologies de bétonnage très spécifiques pour réaliser le bâtiment. Avec son téléphone, il filmera aussi de très belles scènes de bétonnage d'une immense dalle, en équipe de nuit, sous les projecteurs.

M. WEBER, l'interlocuteur extérieur privilégié (Cgt)

Il nous a paru évident que le processus de construction de connaissances par les délégués concernait aussi des interlocuteurs extérieurs à l'entreprise, au CE ou au CHSCT. Nous avons donc tenté de repérer au moins l'un de ces acteurs pour nous entretenir avec lui : M. WEBER. Son rôle est important, car c'est à lui que s'adressent M. GOMES et M. DOĞÜLU, dès qu'une démarche exige la production d'un écrit, l'envoi d'un courrier ou une recherche juridique pointue.

Le texte qui suit n'est pas à proprement parler une monographie. Il s'agit d'un extrait d'entretien extrêmement significatif à notre avis, où M. WEBER, rencontré dans le local de la permanence de l'union départementale, prend le temps d'exprimer sa représentation du monde du travail. Elle repose sur des valeurs que ce militant communique aux délégués au travers des tâches que ces derniers lui demandent.

Question : quels pourraient être les points de repère qu'il faudrait signaler à un délégué en entreprise ?

M. WEBER : « je n'ai pas de truc spécifique là dessus, mais je me dis : je me mets à la place du délégué que j'étais quand j'ai démarré. Même celle du salarié, quand j'ai démarré. J'avais quelques notions sur le fonctionnement des entreprises ; je ne parle pas simplement en tant qu'ouvrier, pour mon boulot, mais sur le plan social ; j'avais quelques notions. Je savais qu'il

y avait l'exploitation, que les patrons profitaient de faire travailler les gens pour leur profit, c'est évident, mais concrètement, je n'avais pas tellement d'idées pour savoir comment ça se passait concrètement ».

- « Et ma première préoccupation, quand j'ai commencé le boulot, ça a été, en dehors du fait de m'adapter au boulot, de comprendre l'entreprise sur le plan professionnel, et aussi de voir comment fonctionnaient les relations entre les gens ».

- « Ça a été mon premier souci, je parle de moi, et je pense que c'est peut-être, à mon avis, la première chose qui est nécessaire pour un délégué ; c'est d'observer, de voir dans quelle société il est, en parlant au sens large. Alors on voit : voilà le chef, voilà comment il fait, comment il commande, voilà les ouvriers, comment ils écoutent, comment ils s'adaptent, et comment ils réagissent, est-ce que ce sont des relations humaines authentiques ? Et valables ? Est-ce que c'est une situation d'opprimé ? »

- « J'ai vite conclu qu'en fait, on est dans une situation de violence, non démocratique, où la hiérarchie est là pour imposer aux salariés de faire leur boulot pour qu'ils puissent récupérer du fric. Tu vois, en gros, c'était ça. Alors après, beaucoup de choses découlent de là. Après il y a trente six manières de le décliner. Tu as des chefs qui sont intelligents, et qui essaient quand même de respecter les gens, ce qui était le cas du mien ; tu en as d'autres qui sont..., des jeunes par exemple, j'en ai vu qui sont des arrivistes, qui voulaient faire le malin devant la hiérarchie et qui d'un côté, faisaient n'importe quoi, même nous faire travailler sans nous arrêter au casse-croute, parce le matin, on avait le casse croute à huit heures, huit heures et demie, et on avait besoin de ça pour tenir jusqu'à midi, alors le type se permettait de nous faire bosser jusqu'à dix heures, au lieu de nous arrêter à l'heure du casse croûte ; des conneries comme ça..., tu vois. C'est arrivé plusieurs fois, mais avec ce chef seulement, pas avec les autres ; mais c'est arrivé ».

- « Donc tu observes trente six manières de se comporter dans cette chaîne d'exploitation. Et donc, je pense que la première nécessité, pour un délégué, c'est de découvrir ça. Et de voir

comment ça marche..... Donc il y a un savoir ; c'est un savoir social : comment fonctionne cette société là. Moi, ça me paraît la base. Après, sur cette question précise, tu auras trente six réponses.

Et en gros, tu auras une réponse au travers du système, la réponse des patrons, qu'ils distillent à travers leurs formations et les systèmes d'informations de leurs entreprises, et tu auras la réponse du syndicat, des syndicats, qui sera diversifiée, nuancée selon chacun d'eux. Donc là déjà, tu auras des savoirs qui s'opposeront. Et c'est normal, on est dans une lutte des classes. C'est notre situation, c'est normal que ces savoirs s'opposent. Ce n'est pas une vérité, je veux dire, dans le même sens que pour la science, lorsqu'elle étudie des matériaux, sauf dans des régimes fous comme l'ont été le stalinisme ou le nazisme, ou il n'y avait pas besoin d'idéologie ou d'interprétation sociale, pour étudier un matériel ; mais pour étudier comment fonctionne l'humain, les hommes, là où les idéologies sont utilisées à fond. Et ça sera en fonction de ..., à qui aura la mainmise sur l'autre pour faire fonctionner le rapport de force ».

Question : *donc il y a un enjeu de pouvoir, à travers la connaissance, à travers le savoir ?*

M. WEBER : « oui, à travers le savoir, c'est un enjeu de pouvoir, de classe...Entre les opprimés, en gros ceux qui subissent, et en gros ceux qui pensent en profiter. Qu'ils en profitent, ça c'est un autre problème. Parce qu'à mon avis, ils se mettent le doigt dans l'œil – ils ne profitent de rien. Ils feraient bien mieux de faire autrement ».

Question : *ne faudrait-il pas caractériser le profit ?*

M. WEBER : « voilà, c'est ça. Il s'imaginent profiter parce qu'ils ont de belles bagnoles, de bons revenus, et des trucs et des machins...Voilà, ce que je pense être la base ; si tu n'as pas ça, le reste sera...ce sera des choses en l'air. J'ai regardé ; je connaissais déjà la vie des ouvriers, à travers ce qu'ils disaient. Dans des réunions à la JOC, je connaissais..., les gens parlaient de ce qu'ils vivaient. Mais en revenant, en étant comme eux, au boulot, je le redécouvrais à ma manière. Je l'ai découvert en essayant d'être objectif, de n'avoir pas

d'aprioris contre les gens, et puis, de voir exactement ce qui se passe, qui fait quoi. J'essayais d'être objectif ».

Question : *à ce moment là, ta conclusion n'a pas changé ?*

M. WEBER : « ah mais ça a confirmé l'exploitation, le système d'exploitation dans lequel on est, ça n'a pas changé, ce n'est pas d'aujourd'hui. Mais il y a quand même des gens qui disent « malgré tout, ce système est le meilleur qu'on a, donc on ne peut pas le changer », ils n'ont que cet argument. Ils ne nient pas que ce système soit mauvais, si tu leur demandes ; ils ne le nient pas, mais ils disent « on n'a pas autre chose ». Moi je dis, il y a autre chose ! »

Question : *et pour les délégués que tu fréquentes, que je rencontre, est-ce que tu penses qu'il y a des moyens pour qu'ils puissent découvrir ça ? Par exemple, en terme de moyens, tu dis, « j'ai écouté ». L'écoute, ça me paraît important, pour ...mais non seulement l'écoute, mais aussi le traitement de ce qu'on entend, et ...la confrontation avec sa propre expérience, et.. ?*

M. WEBER : « et puis j'ai écouté et j'étais moi-même dans une situation d'homme dominé. Tu vois, et que j'ai accepté, et je savais que je devais l'accepter, si non, j'étais aussitôt expulsé du système. Tu comprends ? Donc j'ai dit, voilà, on me dit tu prends, tu as rendez-vous à tel endroit, tu te débrouilles pour venir, la camionnette te cherche. Au début, j'habitais à la Cité de ...je prenais mon vélo le matin, j'allais sur l'autoroute à B..., et puis là je mettais mon vélo dans un immeuble HLM à côté de l'autoroute, dans la cave, comme ça, j'ai trouvé ça pour le mettre à l'abri, je l'attachais, et j'ai pu le faire pendant plusieurs semaines, jusqu'au moment où j'ai moi-même conduit la camionnette. Je savais conduire, et après...X m'a dit, écoute, il n'y a pas de raisons, tu prends la camionnette, tu cherches les autres, puisque tu es le premier, sur la ligne. Tu cherches les autres.

Mais là, j'ai accepté de faire ça, parce que c'était comme ça. Et après, bon, j'étais assis dans la camionnette, au début, il n'y avait pas toujours des sièges derrière, j'étais assis sur des caisses,

c'était encore assez rudimentaire, en 1973. Et puis, voilà. Donc, ce sont toutes ces conditions là, qui parfois, aujourd'hui, sont interdites par la loi - je ne savais même pas que c'était interdit par la loi, je me disais, bon, c'est comme ça... C'est pas agréable, mais bon, il faut le faire, l'accepter, parce que je voulais être avec ces gens là. C'est un choix. Moi je l'ai voulu, d'autres n'avaient pas le choix. Mais le résultat est le même, on est tous dans la même situation. »

- « Donc l'important, du fait que je le vis, c'est que j'en ai une connaissance. C'est la connaissance de base, et ça, chaque ouvrier l'a. Chaque ouvrier l'a et le délégué, il part de là. Il reste ouvrier, il reste dans cette situation. Et le jour où avec des fonctions de délégué, il reçoit des occupations différentes des autres copains, avec des réunions, des stages, des machins, c'est dangereux, parce qu'il arrive que le gars perde ce contact, perde cette solidarité de vie commune avec les autres, et puis se laisse embringuer dans une vie plus facile, et se coule dans le moule des gens qui ont le fric, des patrons. Ça arrive ».

Question : c'est à dire qu'il change, qu'il n'est plus dans le combat pour lequel il a été élu délégué ?

M. WEBER : « oui. Il devient un fonctionnaire. Pas un fonctionnaire dans le mauvais sens, il devient un élément, un rouage du système qui n'est plus un contre poids - je ne sais pas comment expliquer cela - une opposition constructive, où on essaie, avec les moyens qu'on a, de construire autre chose, entre les gens. Là où on est élu, avec les moyens qu'on a ».

Silence.

Question : et comment ça peut se transmettre, ça, entre délégués ? Parce que bien sur, tu as identifié le risque, le risque de perdre le contact, et de devenir un rouage du système. Est-ce que de ça, entre vous, vous en parlez ? Est-ce qu'il y a des outils pour vous former là dessus ?

M. WEBER : « à mon avis, on n'en parle pas assez ».

Indications sur le vécu des responsabilités syndicales

Après l'apport de M. Weber, nous sommes retournés auprès du binôme du collectif Sud. Bien évidemment, lorsque les délégués s'expriment en entretien, ils ne classent pas leurs informations selon les critères juridiques de leur engagement : syndicalisme, représentation du personnel au CE, au CHSCT, aux DP. Dans ce qui suit, les événements significatifs racontés par les délégués sont reconstitués après coup par ordre chronologique.

Un départ en intempéries avorté, en hiver 1985.

M. GOMES : « lors de la construction d'un hôtel, en hiver, nous avons mis la pression pour partir en intempéries. Mais les chefs d'équipe ont réussi à emmener quelques compagnons au bistrot, avant qu'ils ne prennent le chemin de la maison. Le soleil faisant alors son apparition, les chefs ont argumenté que la situation d'intempérie n'était plus d'actualité et tout le groupe est retourné au chantier. L'issue de cet événement a permis à la direction de remettre en question le bien fondé du paiement des intempéries revendiqué par les compagnons qui étaient retournés chez eux sur le conseil de leur délégué ».

1992 - La négociation de l'accord d'intéressement.

L'intéressement et la participation au bénéfice ont fait l'objet de négociations serrées. Nous observons que les deux représentants du personnel apprécient différemment la valeur de cet acquis.

M. DOĞULU : « DUGOLLY était la seule entreprise qui l'avait déjà mise en œuvre sur la ville ; puis quand on a été regroupé, tout le monde a bénéficié de ce cadeau ».

M. GOMES : « *ça existait toujours, partout, mais nous ne l'avions pas parce que durant deux ou trois ans, il n'y a pas eu de bénéfice. L'intéressement a servi à boucher le trou que les chefs et les conducteurs des travaux avaient fait ; puis lorsque le trou a été comblé, c'est là que nous avons touché de l'intéressement. Puis il a augmenté tout doucement* ».

Cadeau, droit issu d'orientations gouvernementales (gaullisme), le débat n'a pas été approfondi. M. GOMES relie les possibilités d'obtention de la prime au comportement hiérarchique.

La grève de 15 jours pour la suppression des primes et leur incorporation dans les salaires.

La constante des luttes syndicales «classiques » a été de rechercher le plus possible la garantie d'un revenu régulier. C'est dans cet objectif que M. GOMES et son équipe ont cessé le travail pour appuyer leur revendication. Cependant, le délégué souligne comment la menace de suppression d'une prime peut être utilisée comme moyen de coercition d'une part, sans perdre de vue que le besoin de gagner sa vie peut à nouveau inspirer un mode de rémunération partiellement aléatoire.

M. GOMES : « *nous avons fait aussi 15 jours de grève pour convertir la prime en salaire. On voulait un meilleur taux horaire, mais sans prime. Parce que les chefs, quand il nous arrivait d'être absent certains jours, menaçaient de réduire ou de supprimer la prime. Il s'agissait d'une somme importante, d'environ 150 euros (mille francs, à l'époque). Maintenant, l'entreprise a remis les primes en vigueur, parce que c'est son intérêt ; elle sait qu'on ne va pas cracher dessus, lorsqu'elle la versera* ».

La grève de 2008, combattue par la promesse de versement d'une prime.

M. GOMES : « *75 % des compagnons avaient annoncé qu'ils participeraient à l'action, ils ne sont pas venus. Pourquoi ? Ils travaillaient à M... dans des usines, le chef a dit : on vous donne une prime, si vous n'y allez pas. Ils ont continué de travailler, mais la prime n'a pas été versée. Sur le chantier de X., 3 ou 4 ont signé sur la liste des grévistes, et ne sont pas venu non plus. Je leur ai demandé s'ils avaient une parole. Ils m'ont dit que leur chef avait promis une prime de 200€ s'ils ne se mettaient pas en grève. Par ce que si sur le chantier, deux ou trois compagnons travaillent, le chantier ne ferme pas, et la grève avorte. A trois ou*

quatre, on peut faire encore beaucoup de travail. La prime sert à casser le mouvement, et à éviter le blocage du chantier ».

M. DOĞÜLU, en écoutant M. GOMES raconter cet événement, analyse les raisons du manque de solidarité entre les compagnons lors des tentatives de grève. Selon lui, elles sont au nombre de cinq : les crédits bancaires à rembourser, le chantage (vous perdrez la prime), les promesses (tu vas devenir chef), les primes, l'intérêt personnel (des compagnons disent aux délégués : je ne vais pas la grève, car si vous obtenez quelque chose, j'en bénéficierai aussi).

Une action collective au conseil de prud'hommes.

Exceptionnellement, la fête de Noël a été organisée en décembre 2008 par l'entreprise, la date et l'heure étant fixée unilatéralement par la direction. Or, plusieurs compagnons ne s'y sont pas rendus, préférant retourner à leur domicile. C'est en janvier 2009, lors de l'examen des fiches de paie du mois de décembre que l'abattement de trois heures de salaire a été constaté par certains compagnons.

Ce constat a fait l'objet de discussions en réunions de délégués du personnel et du comité d'établissement, mais aucune avancée n'avait été possible sur le règlement du différent.

La position de la direction étant de dire que la fête se déroulant dans les horaires de travail, toute absence devait être sanctionnée, les salariés ont alors déposé des dossiers individuels au conseil des prud'hommes. Ces derniers ont condamné l'entreprise à payer leur dû aux salariés. M. GOMES précise que l'action de défense syndicale consistait à déposer un dossier par semaine au Conseil, de manière à bien marquer la détermination à obtenir réparation. Voyant cela, la direction a écrit, en mars, à chacun des salariés, en déclarant que toutes les heures seraient payées en avril.

Les prud'hommes ont donné raison aux salariés, selon M. GOMES et M. DOĞULU, pour les raisons suivantes : avant de se rendre à la fête, les compagnons sont rentrés chez eux, pour se laver, se changer, soit avec la camionnette des transports collectifs de la société, soit par leurs propres moyens. Cependant, la note de service officielle annonçant la tenue de la fête ne prévoyait aucune mesure concernant le déplacement pour s'y rendre. De nombreux compagnons, une fois chez eux, ne se sont donc pas redéplacés à leurs frais pour répondre à l'invitation de la direction. En l'absence d'informations claires sur cette question, et même si la fête se tenait durant les heures de travail, le Conseil a estimé qu'il n'y avait pas lieu de sanctionner les absents par une retenue sur le salaire. Selon les délégués, aucune loi n'oblige un salarié à manger au restaurant ; c'était mal organisé. Celui qui ne souhaitait pas s'y rendre aurait du continuer de travailler, telle est la règle que l'entreprise pouvait appliquer. Mais dans ce cas, des chefs auraient dû être présents sur le chantier.

Cette situation montre une dégradation de la pratique de la fête de Noël, car antérieurement, l'usage voulait qu'elle soit un moment fort où le conjoint et les enfants participaient également. Elle était, pour cela, organisée un samedi. Après le regroupement des entreprises au sein de la SCR, l'invitation du conjoint a été abandonnée, la fête se tenant dorénavant un jour ouvré, l'après-midi. Les pratiques des trois entreprises fusionnées étant très différentes, la direction avait tranché ainsi, faute de trouver un compromis accepté au sein du nouveau comité d'établissement.

Or, les délégués préféraient une fête à laquelle les conjoints participent. Ils se souviennent qu'avant la fusion, chez DUGOLLY, elle se déroulait ainsi : en journée, les enfants du personnel assistaient à un spectacle où entre autres, le père Noël leur remettait des cadeaux. Le soir, à partir de 20h tous les salariés et leurs conjoints pouvaient se retrouver pour un dîner dansant, et se quittaient vers deux heures du matin.

2009 – la réorganisation du système de transport collectif.

L'entreprise C' souhaite mettre en place un système de transport du personnel par camionnettes collectives, ce qui évite de payer l'indemnité de déplacement. Un accord a été

signé en ce sens, par la CFDT. Or, les délégués CGT ne sont pas favorables à une telle solution, car ils représentent un personnel qui se déplace du domicile au lieu de travail par ses propres moyens, en étant pour cela indemnisé. Selon M. GOMES et M. DOGÜLU, la direction vient seulement de se rendre compte que l'accord conduit l'entreprise à devoir étoffer son parc de véhicules. Ces investissements augmentent considérablement les coûts de transport pour l'entreprise.

Du point de vue du salarié, l'avantage qu'y voit M. GOMES, c'est que la prime d'assurance pour son véhicule personnel diminuera. L'inconvénient réside dans le fait que la durée du trajet sera augmentée pour le dernier salarié de la tournée de ramassage, et qu'éventuellement, le temps du trajet parcouru au moyen du ramassage collectif sera supérieur à celui qu'il engagerait s'il utilisait son véhicule personnel. Or, le temps de transport n'est pas payé comme temps de travail.

Un autre inconvénient lié au transport par camionnette est que parfois, certains compagnons se trouvent engagés dans une tâche collective qui dépasse l'horaire de fin de journée ; le véhicule quitte le chantier quand tous les compagnons ont terminé leur travail. Ceux qui se retrouvent sans tâches, donc hors du collectif engagé, peuvent, selon M. GOMES, se fâcher et se rendre dans la baraque pour attendre l'heure du départ. Ils ne seront pas payés pour ce temps d'attente, sauf s'ils consentent à exécuter des tâches secondaires : rangement du chantier, nettoyage ou autres.

M. DOGÜLU stigmatise le manque d'organisation, comme il l'a fait à propos de la fête de Noël.

Indications sur le vécu de la responsabilité au CHSCT

Tous les représentants du personnel ne sont pas perçus de la même manière par M. GOMES et M. DOĞULU : « nous sommes trois au CHSCT, trois ouvriers. Le délégué cadre, on ne le compte pas ». Paradoxalement, à la suite de cette première expression, M. GOMES précise qu'au CHSCT plus particulièrement, « *il s'agit de penser aux autres* ». Par exemple, sur un échafaudage, le délégué vérifie attentivement si les garde-corps sont en place, si un compagnon peut être exposé au danger de chuter. Il développe les éléments constituant la pratique de ce mandat :

« Déjà, ne rien signer, pendant la période d'apprentissage du rôle de délégué. Ne rien signer seul, sans en référer aux collègues. Pendant les visites, on regarde tout ce qui est sécurité, et l'hygiène dans les baraques. Et si le chantier est propre, bien rangé. Et si les gars ont tout ce qu'il faut pour travailler correctement, les protections individuelles, et si les fondations sont balisées et étayées lorsqu'il faut creuser dedans. Il vaut mieux faire les visites à deux délégués, car on voit plus de choses. Le soir si possible, ou sans laisser passer beaucoup de temps, il faut reprendre ce que nous avons vu, en faire l'analyse, ce qui est bien, pas bien. Bien distinguer s'il s'agit d'une visite de CHSCT, de DP, ou de CE, parce que ce ne sont pas les mêmes casquettes.

Le CE aussi peut faire des visites, pour voir les conditions de travail, ou pour recueillir des attentes en matière d'activités culturelles, voyages, fêtes.

Si on fait une visite CHSCT, les chefs n'aiment pas, parce qu'on observe tout ce qui ne va pas sur le chantier. Ils préfèrent qu'on leur dise tout de suite après la visite, ce qu'il faudrait changer. Si c'est possible d'agir de suite, on ne fait pas de rapport ; dans le cas contraire, ils ont le livre des réclamations sur le chantier, on y marque ce qu'on a à dire. Comme ça, l'inspecteur du travail le voit quand il passe ».

Lors des visites de CHSCT, pour décider d'aller en intempérie, ce qu'il faut regarder.

« Le 5 janvier 2009, déjà, le chemin pour se rendre sur la dalle était tout gelé, il y avait de la neige, on se cassait la figure, ça glissait. Puis, sur la dalle, tout était gelé, on ne pouvait pas

travailler là dessus. Le chef a téléphoné au conducteur des travaux et lui a décrit la situation : on ne peut pas travailler. Nous sommes restés arrêtés durant deux semaines, le climat, c'était de pire en pire ».

Selon M. DOĞÜLU, il faut reconnaître au chef de chantier sa volonté de ne pas placer les compagnons en situations de danger, « *sans vouloir défendre les chefs* », dit-il. Travailler au lieu de partir en intempérie fait courir de gros risques aux salariés « *un gros accident peut se produire* ». Le responsable hiérarchique affirme le principe auquel il tient : « *mes bonhommes arrivent sur le chantier entiers, ils doivent le quitter entiers* ». M. GOMES se met à rire : « *c'est parce qu'il a peur de...* » - vraisemblablement M. GOMES évoque la peur des conséquences judiciaires.

Comme dans une séquence précédente, on constate le point de vue plutôt conciliant de M. DOĞÜLU, et l'esprit critique de son collègue. Pour illustrer sa représentation de la hiérarchie, M. GOMES raconte comment s'est produit un accident, il y a quelques années, dont la victime a fait une chute de 10 mètres. Elle en a heureusement réchappé.

Une trémie d'escalier non obturée en a été la cause. Pourtant, l'enquête a conclu que le trou était fermé. D'après M. GOMES, qui s'est fait raconter l'accident par un témoin, lorsque le compagnon a atterri au bas de l'immeuble, le chef, croyant que son collègue était mort sur le coup, est d'abord rendu à l'étage où se trouvait la trémie.

L'employeur a déclaré qu'en tous cas, l'entreprise allait indemniser la victime comme la loi le prévoit ; il n'a pas tenté de fausser les informations relatives à la cause de l'accident. M. GOMES : « *l'employeur, ça va, mais ce sont les chefs qui disent que le trou était fermé. Mais alors, comment le gars a pu passer dans le trou, s'il était fermé ?* ». Par la suite, après que la victime se soit rétablie, sa fille a porté plainte, le dossier est passé au tribunal.

La préparation des ordres du jour du CHSCT.

M. GOMES et M. DOĞÜLU insistent sur les points que les délégués au CHSCT doivent prendre en considération. Par exemple : l'interdiction de travailler sur une échelle, d'accrocher à la grue, en fin de journée ou de semaine, l'échelle et les outils (pour les préserver des vols), car en cas de vent, la charge peut devenir une cause de chute de la grue

mise en girouette. Ils s'assurent que des moyens de remplacement des échelles se trouvent bien sur les chantiers qui le nécessitent : escabeaux, échafaudages roulants.

M. DOĞÜLU décrit les visites qu'il effectue en tant que DP, *« il n'y va que pour les problèmes des salariés : si la base vie et les baraques sont bien installées, si le travail en hauteur est dangereux, parce que l'échafaudage est mal fait ; les réclamations. Le droit de retrait est possible si l'échafaudage est mal fait, mal équipé au niveau de la sécurité. Si usage du droit de retrait, personne ne peut rien dire »*.

M. GOMES ajoute que des réunions de chantier ont lieu chaque semaine, pour tous les salariés, à laquelle les délégués participent. Le conducteur des travaux fait un rapport. *« Si on voit qu'un compagnon accède au panneau de coffrage par l'extérieur, en grimant, ça peut vouloir dire que la trappe d'accès par l'intérieur est cassée ; on le signale en réunion de chantier »*.

La capacité à observer s'est développée, pour M. GOMES, lorsqu'il a pu travailler durant un certain temps au dépôt du matériel. Il a ainsi été confronté à la nécessité d'évaluer le degré de vétusté, les réparations à signaler. M. DOĞÜLU précise quant à lui que sa compétence en matière de CHSCT, tout délégué du personnel qu'il reste, a été structurée durant ses premières formations à la conduite des grues.

Les visites de sites alimentent des séances de travail entre délégués. L'ordre du jour du prochain CHSCT en est tiré collectivement, chaque délégué amenant et discutant les points qu'il souhaite voir aborder.

Les contraintes de temps semblent toutefois ne pas faire l'objet d'un traitement approfondi par les délégués. M. DOĞÜLU semble même éviter la discussion, en voulant faire reconnaître lors d'un entretien, que cette question était insoluble, qu'il valait mieux accepter la situation. M. GOMES sait repérer des éléments montrant la pression temporelle : les chefs n'ont plus le

temps de faire visiter les chantiers à des jeunes étudiants, contrairement à un ancien usage. Ils cherchent à prendre de l'avance au début du chantier, pour avoir une marge de manœuvre à la fin ; ils organisent le travail de manière à ce que tous les jours, le béton puisse être coulé, condition incontournable pour tenir les délais. Le planning est de plus en plus serré. Les deux délégués semblent intégrer le fait que « *toutes les entreprises prennent des chantiers et veulent être les moins chères* ». Selon M. DOĞULU, la contrainte de temps pourrait se discuter au Comité d'établissement, alors que M. GOMES pense qu'elle est du seul ressort de l'employeur.

Comme pour la contrainte de temps, la réduction de la pénibilité ne semble pas faire l'objet d'une forte demande.

M. GOMES semble avoir pris son parti : « *dans le bâtiment, il n'y a rien qui est léger, même si les poutrelles sont maintenant en aluminium. Les étais, ça reste lourd* ».

Il évoque ensuite le rôle du médecin du travail et de l'inspecteur du travail, la question de l'inaptitude, d'invalidité. Lorsque la reconversion est impossible, après le retour de maladie ou d'accident du travail, le licenciement pour inaptitude, voire le départ anticipé en retraite semblent être les seules solutions opératoires.

Indications sur le vécu de la responsabilité en CE

Rappelons que M. GOMES est représentant du personnel titulaire au CE, CGT. Le secrétaire est un élu CFDT. Un autre titulaire adhère à FO. Le partage des responsabilités de secrétaire et de trésorier est issu d'une discussion houleuse entre les trois élus, à l'issue de laquelle M. GOMES est nommé trésorier, par deux voix contre une, mais l'établissement des chèques se fait par une secrétaire de l'entreprise. Elle conserve le chéquier dans un coffre de l'établissement, mais selon M. GOMES, « *les responsables, c'est nous* ».

Le montant du budget social a fait l'objet de négociations au moment du regroupement des trois entreprises DUGOLLY, FRITSCH et DIANGELO dans l'entreprise C'. La liste des activités culturelles financées a été redéfinie à cette occasion, en harmonisant les us et coutumes des CE de chaque entreprise. M. GOMES ne donne pas beaucoup de détails sur cette période. Il se remémore des tentatives d'organisation de voyages pour les salariés, de journées de détente pour les enfants, (Eurodisney), des journées de pêche en étang. Le comportement déplacé de certains participants (ébriété, conflits interpersonnels) a généré des appréciations contradictoires quant au sens de telles sorties. En conséquence, n'arrivant pas à mettre en place une politique culturelle adaptée, le CE a décidé de verser, en lieu et place, une prime à chaque salarié, tirée du budget social : « *on ne peut pas contenter tout le monde. On donne 90€ à chacun, plus 45€ par enfant et on organise pour ces derniers, une fête à Noël* ».

Le rapport aux documents.

Cela semble être une difficulté ainsi résolue, selon M. GOMES : « *nous avons la secrétaire, au bureau, qui fait presque tout. Et encore, pour suivre tout, ce n'est pas facile, facile* ».

Les informations économiques sont communiquées par écrit aux délégués syndicaux centraux : « *c'est difficile de fixer, pour se rappeler, il faut avoir la feuille sous les yeux* ».

Lors des entretiens préparatoires aux monographies, le secrétaire du CE (ce sera le seul entretien auquel il participera) a expliqué comment il conserve les traces écrites. Il transporte dans son attaché-case, plusieurs enveloppes portant chacune la date d'une réunion du CE, dans laquelle se trouvent tous les documents relatifs à cette séance. Il dispose instantanément de la documentation de quasiment une année complète, et s'en sert pour illustrer le contenu de son travail de délégué. Il déclare aussi avoir organisé à domicile, un classement plus conséquent.

M. GOMES fait aussi état d'un classement de documents à domicile. M. DOĞULU récupère et range chez lui les documents envoyés au domicile de leur ancien délégué syndical, en congé de longue maladie pour des problèmes cardiaques.

Le CE suit de très près l'évolution des cotisations pour la retraite. M. GOMES souligne l'importance d'adhérer à une bonne caisse, tout en remarquant que « *s'il faut travailler jusqu'à 70 ans, ce n'est pas la peine de cotiser* » ; évocation à peine voilée de l'espérance de vie des travailleurs du bâtiment. « *Je garde toujours quelques anciens accords, même s'ils ne sont plus valables, pour voir comment ça a évolué – en riant : la guerre n'est pas de maintenant, elle existait déjà avant – Parfois on me reproche de ressasser le passé ; mais maintenant, sans référence au passé, personne n'arrive à rien. Tous les droits, c'est pendant la guerre qu'ils se sont faits. Maintenant, on est chez PROBTP, M. WEBER dit que c'est une bonne assurance, c'est bien. On devait cotiser 5 euros, mais comme ce n'était pas grand-chose, l'entreprise a dit qu'elle payait tout, pour les ouvriers. Mais si on veut avoir une assurance qui rembourse mieux, d'une autre catégorie, il faut payer 20 euros. Pour bénéficier de la première tranche, on ne cotise rien. La caisse complémentaire maladie, la caisse de retraite, c'est très important* ».

En effet, plusieurs salariés âgés et/ou accidentés ont négocié leur départ récemment. Ils ont eu à faire face à d'importantes dépenses de santé. Dans ce contexte, le délégué s'astreint à observer les évolutions du droit en la matière, car son établissement se trouve dans l'Est, où le droit local est appliqué. Il existe des différences de prestations entre les régions. Pour y voir clair, des tableaux comparatifs sont établis par les délégués et la direction.

L'accord d'intéressement et de participation au bénéfice pousse les délégués au CE à suivre de plus près cet indicateur. En début 2009, selon M. GOMES, « *le bénéfice est bon, mais les ventes immobilières ont chuté* ». Le suivi de l'évolution des indemnités de grand et petit déplacement est fait mensuellement, en lien avec la localisation des effectifs et des chantiers.

Un collectif de l'établissement Sud

Comme dit en introduction générale, la notion de collectif désigne le groupe avec lequel les entretiens ont pu avoir lieu. En l'occurrence, l'entité sud est un trio de délégués, tous de la CFDT : M. Bruno SALVADOR, délégué syndical, représentant du personnel au CE, aux DP, au CHSCT, au CCE ; M. Paulo DA COSTA, représentant du personnel au CE, aux DP, au CHSCT, au CCE ; M. Italo MAZUTTI, représentant du personnel au CE, aux DP, au CHSCT.

L'établissement où travaillent ces délégués comprend environ 200 salariés.

M. Bruno SALVADOR (Cfdt)

M. SALVADOR est né en Italie du sud, en 1962. Il a été inscrit à l'école de son village jusqu'à l'âge de six ou sept ans. Des religieuses y assuraient l'enseignement, mais M. SALVADOR, se décrivant râleur depuis toujours, se souvient aussi qu'elles « l'ont jeté » quand il a eu environ cinq ans. Gaucher contrarié, il a du apprendre à écrire avec les deux mains, en subissant des sévices corporels.

Comme cela se faisait souvent à l'époque, il est placé en orphelinat de six ans environ à onze ans, puis retrouve l'école de son village natal, jusqu'à quatorze ans. Son temps est alors partagé entre l'école et de petits travaux de manutention : par exemple, il livre des bouteilles de gaz à domicile. Il se débrouille ainsi pour gagner quelques sous, ce qui lui permet une relative autonomie et ne lui fait retrouver le foyer familial qu'une fois par mois. A l'école, l'une des matières enseignées est le français. Le peu d'assiduité avec laquelle il suit les cours lui font perdre une année dans le cursus scolaire. A quinze ans, il quitte l'institution pour entrer dans la restauration et y reste jusqu'au moment où il effectuera son service militaire.

Dans cette période, il occupe des emplois de barman ou de serveur en salle dans différents bars ou restaurants proches de la mer. Il travaillera aussi dans des boucheries. Dans certaines

de ces situations, il a le statut d'apprenti, rémunéré à la moitié de ses droits, sans versement des cotisations sociales obligatoires, sans bénéficier d'une formation structurée. Il constate que cela a alimenté son expérience des relations sociales « on était content de voir tomber les sous, l'assurance n'était pas un souci : maintenant l'Etat s'y intéresse, mais à cette époque, c'était mafieux ». En effet, il observe dans son entourage un grand nombre de situations de non droit, des trafics de toutes sortes, et un laxisme de la part des forces de l'ordre, souvent appelées à l'aide mais ne se dérangeant pas même lorsqu'un client d'un bar est laissé pour mort après une violente bagarre.

A dix huit ans, il entre au service militaire, dans un régiment d'infanterie. Il sera affecté au mess des officiers et bénéficiera des petits avantages que cette situation procure : appropriation des portefeuilles ou de petites sommes d'argents égarés par les convives dans la salle du restaurant. A la fin de son engagement, il a dix neuf ans, et s'en va travailler dans un bistrot durant quatre ans.

Dans son village, il est membre d'une bande de cinq ou six copains, tous de la même rue. L'un des leurs se trouvant en France, ils décident de lui rendre visite et si possible de séjourner dans le pays, voire d'y trouver du travail. Les voilà donc partis pour « faire un tour en France ». Outre leur copain, ils ont repéré un patron du bâtiment qui se rend périodiquement en Italie pour recruter de la main-d'œuvre. Une première vague de cinq ou six ouvriers connus d'eux a déjà émigré. A cette époque, la petite bande envisage de passer environ six mois en France. M. SALVADOR s'y trouve maintenant depuis trente ans.

Le voilà donc parti avec cinq camarades, d'abord en bateau puis en train. Ici, ils apprécient le climat, la beauté des femmes. L'emploi n'est pas un souci et le patron se charge lui-même des formalités administratives. Les immigrants dont la bande fait partie sont logés dans trois chalets en bois, à flanc de vallée. Les travailleurs y sont séparés par origine : français et portugais dans la première habitation, turcs dans la seconde, italiens dans la troisième.

Le travail débute le lendemain de leur arrivée d'Italie, chez BATTI. Il consiste entre autres à extraire des obus non explosés, enfouis dans le sol, à l'aide d'une pelle. Sur ce site, plus tard, une colonie de vacances sera construite.

Sa vie professionnelle lui fait subir un événement pénible à l'âge de 23 ans. Il est victime d'un accident du travail. C'est un perforateur dont la mèche se bloque tout d'un coup, prise entre le ferrailage et le béton. Le choc se répercute dans le système musculosquelettique et provoque des lésions dans le dos. Encore aujourd'hui, au moindre faux mouvement, un lumbago survient. Il ne sait pas si cette maladie peut être reconnue d'origine professionnelle, sauf si c'est un lumbago ou une sciatique. De toute manière, dit-il, « la maladie du bâtiment, c'est le dos et les bras ».

En 1984, un événement lié aux conditions d'hébergement des travailleurs immigrés lui fait perdre son emploi. En effet, alertée pour un problème d'intoxication alimentaire, la DDASS fermera sur le champ les baraquements, à cause de leur insalubrité et des nombreux rats qui y avaient eux aussi élu domicile. Du jour au lendemain, trente ouvriers sont à la rue, obligés de se trouver chacun un appartement par leurs propres moyens. M. SALVADOR, menaçant de s'installer de force dans la demeure de son patron, sera licencié sur le champ par celui-ci. Notre futur syndicaliste trouvera à se loger dans le gîte d'une exploitation agricole qu'un copain lui propose. Il y passera tout l'hiver, et en tout, cinq à six mois. Il ne possède encore aucun meuble. Cette période de chômage, qui durera deux ans, est mise à profit pour suivre une formation de maçon à l'AFPA.

Son ancien patron vendra l'entreprise à son fils, en 1986. Le fils la revend à son tour. Un cadre de cette société, recontacte alors M. SALVADOR, et le réembauche. Puis cette entreprise est acquise par une entreprise du bâtiment faisant partie d'un groupe plus important. M. SALVADOR poursuit sa carrière professionnelle « sans rien savoir des syndicats ou de la politique », jusqu'en 1997.

Cette année là, M. SALVADOR travaille sur un chantier situé à une distance relativement importante de son domicile. Il prend conscience d'un problème financier qui le touche directement.

L'indemnisation des frais pour petits et grands déplacements s'effectue par le versement d'un montant forfaitaire de 33 francs. La distance réellement parcourue n'est donc pas un critère d'ajustement de l'indemnisation, mais les frais réellement engagés, eux, sont proportionnels à la distance kilométrique.

Cette situation est avantageuse dans certains cas, mais pas pour la situation vécue en août 1997, car la durée du trajet est d'une heure trente. L'encadrement, questionné sur les moyens de rétablir plus de justice en la matière, ne répond d'aucune manière. Par ailleurs, sur ce chantier, la température ambiante et la tâche de terrassement sont particulièrement éprouvantes.

C'est dans ce contexte que M. SALVADOR, un jour où il s'applique à creuser à la pelle au fond d'une fouille, se fait réprimander d'en haut par le responsable de la sécurité de l'usine où le chantier était ouvert. En effet, M. SALVADOR travaille torse nu, mais les règles de sécurité obligent à porter des vêtements et autres moyens de protection individuelle. Ne faisant ni une ni deux, M. SALVADOR sort du trou, va se coucher, toujours torse nu, devant la baraque de chantier, et se déclare en grève illimitée pour l'obtention d'une négociation de l'indemnisation des déplacements. L'entreprise utilisatrice l'oblige à respecter la fiche des consignes de sécurité, il n'en a cure, et demande à changer de chantier. La nécessité de contacter un syndicat apparaissant, M. SALVADOR et un collègue s'adressent alors à la CFDT, après une recherche dans l'annuaire téléphonique. Il précisera que le mot « syndicat » l'avait induit en erreur, car à l'époque, il ignorait la différence entre le syndicat des locataires, des notaires, et autres.

Les négociations s'enclenchent et aboutissent à la révision du montant des indemnités de grand déplacement. Les compagnons se saisissent de cet avantage, et augmentent leur revenu en économisant les frais d'hébergement. De fait, ils continuent de rentrer au domicile tous les soirs, alors que l'indemnisation des frais d'hôtel leur est versée.

Revenant sur cette période, M. SALVADOR précise : « *je n'ai rien à perdre ; mais je ne veux pas subir leurs magouilles* (en parlant de la direction) ; *je n'aime pas non plus plier devant quelque chose qui n'est pas juste. Depuis, on a rajouté des zones pour ajuster les indemnisations aux kilomètres parcourus. Ils pensaient, ce sont de pauvres cons, des étrangers qui ne savent rien* ». Pour trouver le syndicat prêt à les soutenir, avec un collègue – Giacomo – il passe plusieurs coups de téléphone, se renseigne. L'affiliation à la CFDT se traduit dans l'entreprise par une vague d'adhésions : « *j'ai fait quatre vingt dix adhérents en deux mois – je connaissais tous les salariés* ». Durant les deux années qui suivent, M. SALVADOR finance sur le budget familial tous les frais de déplacement générés par les contacts étroits qu'il entretient avec ce nouveau collectif.

Quand à la direction, elle voit d'un mauvais œil cette organisation des salariés. Elle offre des promotions à certains travailleurs, dont M. SALVADOR, qui y reste insensible. Cette stratégie de démobilisation avait pourtant fonctionné lors de tentatives précédentes, mentionnées par M. DA COSTA (voir plus loin), au cours desquelles « *des gens sont montés en grade* ». Cette fois, le socle du syndicat est constitué par une quinzaine d'italiens, pour lesquels la trahison est interdite – «*si j'avais trahi, ils m'auraient poignardé dans le dos* », déclare M. SALVADOR, nouveau délégué syndical.

Alors la direction s'y prend autrement : elle freine l'évolution du salaire du délégué. Celui-ci, après consultation d'un inspecteur du travail, monte un dossier apportant la preuve d'une discrimination. Il le transmet au tribunal, qui lui donne raison.

Dans la même année 1997, M. SALVADOR est confronté à une attaque frontale de son patron, qui cherche à le licencier pour faute professionnelle grave. Le délégué se trouve sur un chantier d'où il n'est possible de téléphoner qu'à partir d'une cabine fixe, située à environ trois kilomètres de là.

Ce détail aura son importance dans l'histoire, car dit-il, « *il fallait résoudre ce problème immédiatement. J'ai donc acheté l'après midi même, un téléphone portable, pour pouvoir appeler des collègues du syndicat* ». De fait, le délégué a été le premier à s'être équipé de ce moyen car il avait vraiment besoin d'appeler différents interlocuteurs susceptibles de l'aider à sortir de cette situation. Cet outil lui sera à partir de là indispensable. Il fait remarquer qu'il en supportera personnellement tout le financement durant les deux ans qui suivront.

Sur ce chantier, M. SALVADOR est affecté entre autres tâches, à la pose de platines en acier, qui sont les bases sur les quelles viendront ensuite reposer les pieds d'une charpente métallique. Ces platines comportent des pattes prises dans le massif de béton qui les supportent. Leur emplacement doit être précis au millimètre, dit le délégué.

Or, certaines platines ne sont pas placées exactement là où elles devraient se trouver. La direction incrimine le délégué pour ces erreurs professionnelles, mais celui-ci réussit à prouver, par les marquages personnalisés sur chacune des pièces posées par lui, qu'il n'est en rien dans les malfaçons constatées.

M. SALVADOR procède ainsi : dans un premier temps, il demande au charpentier quelles sont les platines mal posées, et le travailleur les désigne. Puis le délégué fait constater que ces pièces ne sont pas marquées comme celles situées à l'autre bout du chantier, que lui a posées et repérées. Dans, cette démarche, le chef d'équipe se place délibérément et en connaissance de cause, du côté du délégué. M. SALVADOR appelle alors le conducteur des travaux et un autre responsable de l'entreprise, et fait valoir son point de vue. La direction « *calme le jeu* » et annule la procédure de licenciement.

Il y a quelques années, une possibilité de détachement syndical s'est ouverte pour M. SALVADOR, mais a avorté pour des raisons de fonctionnement interne à son syndicat, qu'il ne souhaite pas développer.

Un statut à mi-temps avait aussi été chiffré par l'entreprise : d'une part, il aurait été amené à gérer l'attribution et le blanchissage des vêtements de travail au sein de l'entreprise, son deuxième mi-temps restant consacré aux tâches de représentant du personnel. Cette solution a été jugée d'un coût trop élevé, selon le directeur d'exploitation.

Actuellement, l'engagement de M. SALVADOR est plus centré sur sa seule entreprise. Sans être désabusé, il fait un point rapide : *« j'ai bossé comme un con, y compris en tant que délégué syndical »*. Une demande d'invalidité a été faite. De plus, suite à son premier accident à l'âge de 23 ans, un traitement à la cortisone a entraîné un surpoids. *« On nous demande de suivre des sessions syndicales et de faire des adhérents ; j'ai baissé les bras. Les heures de délégation sont faites pour les gars d'ici »*.

Il rappelle l'importance des contacts avec un interlocuteur extérieur, membre du syndicat. Mais ces contacts extrêmement utiles ont cessé il y a trois ou quatre ans, et cet interlocuteur est lui-même au chômage actuellement.

En cas de besoin, le permanent syndical est certes accessible, mais son bureau se trouve à environ soixante kilomètres de la base de M. SALVADOR. Pour se rendre sur son chantier, il doit parcourir un trajet d'une heure trente, deux fois par jour. *« On se lève tôt : 5h 30 ; le soir, en hiver, lorsque l'on rentre après une journée passée à moins cinq ou moins dix degrés, on prend un coup de massue »*.

L'état de fatigue n'est pas le seul frein à la mise en place d'une organisation efficace : *« il me manque quelqu'un pour parler des différents problèmes à régler, par exemple le paiement du premier mai et du pont de l'Ascension. C'est un problème juridique, je pourrai en savoir plus, mais il faut mettre la tête dans le dossier, il faut du temps, mais je dois aussi travailler »*.

Cependant, une contradiction semble apparaître, entre l'affichage des difficultés et l'expression d'une volonté forte de s'en sortir tout de même : *« j'ai une pièce pleine de*

papelards ; à un moment, j'ai même un peu délaissé la famille, jusqu'à me faire reprendre par mon épouse. J'ai bossé toute l'histoire des maladies professionnelles avec un médecin. Je suis parfois sur l'ordinateur jusqu'à 22 heures ».

M. Paulo DA COSTA (Cfdt)

M. DA COSTA est né en 1963, dans un village proche de Lisbonne. Il passe une partie de son enfance en internat, au Portugal. Ses parents ont immigrés en France, il est séparé d'eux de sept à treize ans. Dans son pays, il acquiert un niveau scolaire qu'il juge équivalent à celui de la sixième ou cinquième française. Deux langues étrangères sont proposées dans l'enseignement. Le français et l'anglais, au choix. Il dit ne pas être attiré par le français, mais il a opté pour l'apprentissage scolaire cette langue. Cependant, il fait tout pour se faire éjecter de la classe.

En 1976, âgé de treize ans, il arrive en France, avec son frère qui en a dix huit, car cette période de crise a tellement réduit les revenus de ses parents que les frais d'internat sont devenus trop lourds. Son frère repartira au Portugal à la fin de sa dix huitième année, car il n'obtient pas de carte de séjour. Il s'y trouve toujours et y a bâti sa maison.

M. DA COSTA reste en France et continue sa scolarité dans une classe spéciale pendant six mois, où il met à jour ses connaissances de la langue française. Il bascule en école primaire, suit le cursus normal puis entre au collège. Il éprouve des difficultés en classe de 5^e. Il dit avoir du mal à suivre en français, mais il se sent tout à fait à l'aise en mathématiques. A seize ans, après une 4^e spéciale, il entre dans la vie active. Il se souvient très précisément de cette date : le 16 août, au retour des vacances qu'il vient de passer au Portugal avec ses parents.

Entre temps, il s'est inscrit à un concours de la Chambre de Commerce et d'Industrie. S'il est retenu, il pourra suivre une formation pour devenir réparateur de postes de radio et de

télévision. Deux de ses professeurs ont appuyé la démarche : « la prof de français et le professeur principal, parce qu'on ne faisait que des maths, du français et des travaux manuels ». La réponse tardant à venir, M. DA COSTA se fait embaucher dans une entreprise du bâtiment où son père est salarié : l'entreprise BATTI- « *il fallait que je bosse* ». Un mois plus tard, il est informé de sa réussite au concours de dépanneur en appareils électroniques. Nous sommes en 1979.

Le travail dans le bâtiment lui plaît, notamment à cause de l'ambiance amicale qui règne au sein du groupe de six ou sept compagnons dans lequel il est intégré. Auparavant, sa représentation du métier était plutôt négative, parce qu'il appréhendait sa pénibilité par l'observation des effets de celle-ci sur son père. L'exposition à la pluie, les conditions de travail expérimentées au Portugal lors de coups de main donnés à des maçons avaient forgé son opinion.

Cependant, la camaraderie, exprimée entre autres moments durant les casse-croûtes l'avait agréablement surpris : « *on s'amusait, et tout ça, c'était relax* ». Dans le cas de M. DA COSTA on peut dire que la qualité de l'ambiance a vraiment permis qu'un jeune s'intègre dans ce métier, malgré son caractère pénible. Entre autres tâches quotidiennes, il avait à faire les premières machines de mortier pour les maçons, à les servir, puis lorsque ces derniers maçonnaient, M. DA COSTA recueillait la liste des courses et l'argent nécessaire auprès de chaque compagnon, et s'en allait acheter les denrées commandées. Il faisait le manœuvre. Cette ambiance l'a fait rester : « on était plus ou moins toujours avec les mêmes personnes, et ça, je pense que ça a joué aussi ». L'exposition aux pénibilités était gérée : « on avait la pénibilité, mais quand il faisait froid, on s'arrêtait, on rentrait à la maison ».

M. DA COSTA restera huit ans dans cette entreprise mais la quittera lorsque son patron lui refuse une augmentation de salaire. Il y revient un an et demi plus tard.

En 1992, son patron vend l'entreprise BATTI à une société plus importante de la branche : SCHIODO, elle même faisant partie de DIANGELO, où un CHSCT est constitué. La

direction de DIANGELO suscite la candidature de M. DA COSTA au CHSCT. Il exerce ce mandat jusqu'en 1998, puis abandonne durant deux ans, car, explique-t-il, le discours que la direction tenait vis à vis de la sécurité ne se traduisait pas par des actes concrets au niveau du chantier. Cette contradiction lui était insupportable et il a alors préféré se mettre en retrait.

DIANGELO fusionne en 1997 avec FRITSCH et DUGOLLY. M. DA COSTA est syndiqué à la CGT comme adhérent isolé depuis 1982. Cette fusion le mettra en contact avec M. SALVADOR au moment où ce dernier mènera l'action pour l'augmentation des indemnités de déplacement.

Durant l'hiver 2000, sur un chantier de construction d'un lycée, M. DA COSTA et ses compagnons sont obligés de travailler par des températures très inférieures à zéro degré. N'étant pas représentant du personnel, il ne peut intervenir. Mais l'un de ses collègues, membre du CHSCT, reste inactif face à l'obligation de travailler dans ces conditions extrêmes de pénibilité. M. DA COSTA dépose alors sa candidature pour redevenir représentant du personnel au CHSCT.

L'entreprise C' absorbe DIANGELO en septembre 2004. M. DA COSTA y est toujours représentant du personnel au CHSCT, mais il a vu au fil des ans son salaire se rapprocher des minimas de l'entreprise, alors qu'il était situé plutôt dans la moyenne. Il étudie cette évolution, en parle à l'inspecteur du travail, puis rencontre la direction. Celle-ci nie la discrimination, pourtant évidente aux yeux de l'inspecteur. Quelques années auparavant, en 1997, M. SALVADOR, dans le même cas, était allé en justice pour obtenir réparation (il aura gain de cause en 2004). M. DA COSTA demande à être situé « là ou il doit être », sinon le dossier ira plus loin. La direction, ne souhaitant pas être confronté à un nouveau cas, rétablit la situation. M. DA COSTA dit que « *c'était un arrangement un peu à l'amiable* ».

Cette discrimination, M. DA COSTA, toujours délégué au CHSCT en 2009, l'explique ainsi : « *du moment où on s'est présenté comme délégué, on savait qu'on était condamné. Parce que lorsqu'on manque un ou deux jours par semaine sur le chantier, ça dérange l'encadrement de*

chantier. Et lorsqu'il y a des augmentations et tout ça, évidemment, ils ne disent rien pour nous. On reste dans les oubliettes ». Les collègues de travail, qui sont représentés par leurs délégués, ne se rendent pas compte de cette situation. Selon M. DA COSTA, « *on est plus ou moins dans un coin, chacun pour soi, c'est pour ça qu'on arrive pas à être solidaire à 100 %* ». Comme les autres délégués de son collectif, il n'informe « *pas vraiment* » ses collègues de travail de cette situation, car « *ça fait partie de notre rôle. Il faut bien que quelqu'un essaie de faire changer les mentalités, la façon dont ils nous traitent, qu'ils reconnaissent le savoir – faire professionnel qu'on a* ». Parce que, dit M. DA COSTA, « *on est bon à tout faire, mais la reconnaissance par le salaire ne vient pas. Le vrai travail qu'on fait, n'est pas reconnu* ». Or, se référant à des tâches précises et bien réalisées, la maîtrise déclare le délégué irréprochable : « *sur ton travail, on n'a rien à dire, mais...* ». Cependant, les chefs de chantier font aussi sentir que l'absence du délégué, un ou deux jours par semaine, pénalise l'organisation et la coordination des tâches.

En conséquence, ils n'éprouvent pas la nécessité de revaloriser le salaire lors des augmentations individuelles, comme pour le cas d'un compagnon disponible pour eux à 100 %. En effet, pour que l'augmentation soit acquise, il faut une unanimité des chefs de chantier, pour chacun des cas examinés. Celle-ci n'est jamais effective lorsque le cas des délégués vient en discussion. M. DA COSTA pense que ce système pénalise automatiquement les délégués. Car il avait été proposé par l'un des chefs à un poste de chef d'équipe. D'autres chefs été contre ce projet, arguant que « *si M. DA COSTA le mérite, d'autres le méritent aussi, parce que le délégué n'est pas présent toute la semaine* ».

Un autre élément a peut-être joué dans ce refus d'augmentation : M. DA COSTA remarque que les retards liés à l'organisation sont plus importants ces dernières années « *dans le temps, on avait aussi beaucoup de travail, mais on terminait dans les temps. Maintenant, on est toujours en retard et on doit faire beaucoup d'heures supplémentaires* ». Lui refuse par principe de dépasser l'horaire affiché. Il pense que cette attitude a été sanctionnée par sa hiérarchie.

M. Italo MAZUTTI (Cfdt)

M. MAZUTTI est né en novembre 1957, en Sicile où il passe toute son enfance. Il ne détaille pas cette première période de sa vie.

Dans sa quinzième année, alors qu'il est en classe de première depuis quelques mois, le mari de sa sœur l'informe par téléphone qu'un emploi est disponible sur Turin, dans la région où le ménage s'est installé. La famille de M. MAZUTTI est à ce moment là constituée de ses parents, d'un frère militaire et de quatre autres enfants. Le seul à avoir un travail est son père, employé dans une mine de sel.

M. MAZUTTI quitte l'école, monte à Turin dans l'objectif d'y passer deux à trois jours pour évaluer la situation qui lui est proposée. Il s'agit en fait d'un emploi de plâtrier, que son beau-frère lui a négocié chez son propre patron.

Il commence alors de fait un apprentissage de plâtrier, sous le statut de manœuvre. Il se rappelle très bien les caractéristiques du premier bâtiment où il a débuté sa vie professionnelle, « tout en briques ». Il doit répondre aux exigences des 4 plâtriers qui se partagent les services de l'unique manœuvre qu'il est. Cependant, il s'imprègne des savoirs dont il peut observer l'exercice sur les chantiers, et à 17 ans, se déclare prêt à réaliser lui-même certaines tâches qualifiées. Son patron, sicilien également, le met à l'épreuve : M. MAZUTTI doit d'abord plâtrer un mètre carré de mur et de plafond, puis un plafond entier. Ces deux tests étant réussis, il travaille comme ouvrier jusqu'au moment où son père fait appel à lui – « *je me suis cassé mon dos, mais j'ai appris un métier* », conclut provisoirement le compagnon.

Début 1983, le père, travaillant en Sicile, constate localement un besoin en plâtriers sachant traiter les murs en briques. Il téléphone à son fils, lequel descend rencontrer ce premier client. Entre temps, le papa a fait l'acquisition d'un triporteur, de madriers et de tréteaux « *mâle-*

femelle ». M. MAZUTTI se fournira en plâtre directement à la carrière. S'organise alors ce qui deviendra une petite entreprise familiale, mobilisant M. MAZUTTI et l'un de ses frères. Le premier chantier est une bâtisse en briques, comportant huit cent mètres carrés à revêtir de plâtre. Située au centre du village natal, il sera visité par tous ses habitants. M. MAZUTTI développe l'entreprise et « *travaille à son compte* » durant environ huit mois. Il fait faire des cartes de visites, organise la comptabilité.

Cette période de travail comme patron plâtrier dure jusqu'à fin 1983. C'est aussi l'année où M. MAZUTTI, au cours d'une manifestation religieuse internationale, fait la rencontre d'une jeune femme française. Au bout de quelques échanges téléphoniques s'étalant sur quelques mois, il envisage de se fiancer. Ils résident encore chacun dans leur pays respectif. Vers la fin de l'année, sa future épouse lui indiquera par téléphone qu'un emploi serait disponible en France.

M. MAZUTTI émigre aussitôt. Il est accueilli dans sa future famille par alliance, mais loge chez une cousine de sa mère, qui habitait dans la même ville. L'oncle de sa fiancée le présente au patron de l'entreprise BATTI, dans laquelle travaillent déjà M. DA COSTA et M. SALVADOR. Les salariés de cette société sont quasiment tous immigrés et repartent dans leur pays pour les vacances de fin d'année. Le besoin de main-d'œuvre de remplacement est important. N'étant toutefois pas embauché de suite chez BATTI, M. MAZUTTI travaille durant tout le mois de janvier chez un plaquiste, au noir. Il intègre BATTI à partir de mi-février 1984 comme maçon, sans être déclaré, car il est encore sans papiers. Il éprouve des difficultés à obtenir « *la feuille rose* ». Les démarches administratives sont effectuées par la famille de sa fiancée et la cousine de sa mère. Vers juin – juillet 1984, il obtient sa carte de séjour provisoire. Son contrat de travail est alors régularisé. Il est en France depuis six mois. Sa carrière professionnelle dans la nouvelle entreprise est assurée, car son oncle l'aide en jouant le rôle de tuteur technique et administratif, voire de traducteur.

Concernant l'apprentissage et la pratique de la langue française, M. MAZUTTI utilisera une méthode particulière. Il achète deux bibles, l'une en italien, l'autre en français. Avec l'aide de son épouse, il tentera de relier le matériau constitutif des phrases en français qu'il aura retenu

à certains passages similaires trouvés dans les deux ouvrages, pour en comprendre le sens dans les deux langues. Son épouse le guide dans le perfectionnement de son élocution en français.

Il est salarié de l'entreprise BATTI jusqu'en 1992, année où sa société est absorbée par DIANGELO, sans que son contrat de travail ne soit rompu, et avec continuité de l'ancienneté acquise.

En 2001, M. SALVADOR fait appel à lui pour compléter la liste électorale des délégués du personnel. M. MAZUTTI accepte, en ignorant que le bon déroulement de sa carrière professionnelle pourra être remise en question du fait de son choix. Il ne se dit pas rebelle comme M. DA COSTA, mais tout aussi sensible aux injustices. L'engagement est progressif, les sanctions ne viendront que plus tard, mais seront plus fortes pour ses deux collègues que pour lui-même. En effet, même après avoir été élu délégué, M. MAZUTTI verra sa qualification augmenter d'un échelon.

M. MAZUTTI a démissionné en juin 2009 du CHSCT, en recrutant par voie d'affichage un nouveau délégué qui reprendra son mandat. Cette transmission est une réussite, car actuellement, *« personne ne veut venir, les collègues nous disent vous êtes bien, vous travaillez bien, mais ne souhaitent pas nous remplacer »*. Il conserve les mandats de délégué du personnel titulaire et de délégué au CE titulaire. A son successeur, M. MAZUTTI fera la recommandation suivante : *« maintenant, tu as le droit, tu dois dire ce que tu vois qui ne va pas ; tu ne dois plus te taire. Si tu as besoin, les autres sont là pour t'aider. Ce que tu veux changer, ce qui ne va pas, il faut le dire. Parce que c'est le bien pour l'ouvrier, et c'est bien pour toi, qui travaille sur l'entretien des banches. Tu pourras dire si les pièces sont à changer, pour des raisons de sécurité »*. M. MAZUTTI a souhaité quitter le CHSCT car il pense que son expérience dans cette instance doit se terminer. Il dit admirer la connaissance technique que sa recrue, coffreur de métier, possède sur les banches.

L'interlocuteur extérieur privilégié : M. Félix MOUGEAUD (Cfdt)

Il est fait mention de cet interlocuteur, vu son importance dans le développement du collectif. En effet, les déboires subis par M. SALVADOR à partir de sa prise de responsabilité syndicale conduisent le délégué à rechercher des appuis extérieurs. Il fait alors la connaissance de M. MOUGEAUD, lui-même délégué syndical dans la métallurgie et soucieux de faire vivre la solidarité interprofessionnelle.

Cette rencontre se traduira par des séances de travail régulières, au cours desquelles M. SALVADOR vient poser les questions de tous ordres, relatives à son vécu de militant syndical. Au cours des démarches d'aide très concrète qu'il apportera en matière juridique, M. MOUGEAUD remarquera chez les travailleurs immigrés du collectif sud, la force de la tradition orale. Or, elle lui semble insuffisante pour faire face aux défis qu'il s'agit de relever dans l'entreprise : *« la tradition orale est très importante, j'ai eu beaucoup de mal à leur faire accepter de plonger dans des livres, de mettre des mots sur ce qu'ils vivent, de repérer l'information importante pour eux. J'ai proposé qu'ils achètent des bouquins, qu'ils se constituent un socle de connaissances sociales, et d'acquérir le Dictionnaire permanent social. La lecture, pour eux, ce n'est pas gagné. Je leur ai expliqué qu'ils pouvaient repérer, dans les documents, des passages intéressants ; ils devaient aussi s'interroger : qu'est-ce que je comprends de ce que je lis ? Par la suite, pour les tracts, je leur ai dit : vous les faites vous même. Ceci impliquait qu'ils sachent utiliser un clavier. Avec l'ordinateur, c'est maintenant possible. C'est important de savoir écrire. C'est un processus qui doit contribuer à l'acquisition de l'autonomie ».*

M. MOUGEAUD insistera aussi pour que les délégués revendiquent et obtiennent ce qui leur est dû en tant que moyens matériels : un local pour le CE, un local syndical, de la documentation, l'accès aux informations économiques, par exemple. En bon pédagogue syndical, il les rendra attentifs à l'importance de toujours organiser les actions à partir de collectifs, *« sur l'équipe »*, et non sur des individus.

Cette exigence portera ses fruits, car au fil des rencontres la capacité des délégués leur permettra d'être de plus en plus à l'aise devant le directeur de leur établissement. M. SALVADOR : *« au début, on ne savait pas quoi lui répondre, on ne connaissait rien »*. Il est d'ailleurs significatif qu'aucun entretien pour la présente étude ne se soit déroulé en tête à tête, mais toujours en présence du trinôme, sauf une fois où M. SALVADOR se trouvait en congés payés.

Cependant, nous verrons maintenant que le vécu des responsabilités syndicales repose non seulement sur la capacité à traiter des informations écrites, mais aussi sur les facultés d'analyse de situations techniques et humaines plus complexes.

Indications sur le vécu des responsabilités syndicales

Dans la présente rubrique, ce sont tout à la fois les conditions de travail (exposition au froid, durée du travail, par exemple) et les conditions salariales qui mobilisent les délégués et leurs collègues dans des phases de luttes syndicales.

Deux délégués racontent comment ils ont vécu une exposition au travail au froid, en plein hiver 2000 : *« nous étions en train de construire un lycée ; on a coulé du béton, il faisait moins douze, moins treize, moins quatorze ; le matin, on arrivait, il faisait moins quinze. On coulait du béton chaud.*

M. MAZUTTI : *c'est là que je me suis fâché. Personne ne voulait sortir. M. DA COSTA : on est rentré à la maison. Un jour, il y a eu une pluie verglaçante, ils ont fait venir les gars sur le chantier. M. DA COSTA : je ne pouvais rien dire car je travaillais au sous-sol. Il y avait un centimètre de glace sur toute la surface du chantier, à l'extérieur et sur toutes les routes environnantes. Les gars, parti de chez eux, ont fait demi-tour. L'entreprise les a rappelés : il faut venir. Un chef de chantier a envoyé ses gars dans la baraque, mais il a été le seul. Les*

autres chefs ont dit à leurs compagnons : nous ne pouvons que vous dire de faire ce que vous pouvez ; surtout, ne tombez pas. Parce qu'il y avait quatre chefs de chantier sur ce site, dont un qui commandait les trois autres. Celui qui a renvoyés ses gars était un subordonné. Un lundi matin de la deuxième semaine de froid, personne n'a voulu sortir de chez lui. Le directeur des grands travaux voulait absolument que tout le monde se rende sur le chantier.

M. MAZUTTI : j'ai dit aux gars, on ne sort pas. Puis je suis allé voir le conducteur des travaux. Mais j'étais tout seul. Le conducteur des travaux m'a dit : le soleil va sortir ».

Nous verrons plus loin, d'autres cas de conflits entre l'intérêt des salariés – se préserver – et ceux de l'entreprise, portés par la hiérarchie – faire avancer le chantier parfois coûte que coûte.

2000 - Au cours de la même année, la négociation de la mise en place des 35 heures passe par une crise ouverte. Après plusieurs mois de discussion, la CFDT décide de ne pas signer un projet d'accord qui module les horaires de zéro à 46 heures, empêche tout contrôle de la durée du travail et repousse en fin d'année, le paiement éventuel des heures supplémentaires. La direction refuse de transmettre une programmation indicative du temps de travail sur l'année, telle que le prévoit la loi ; elle souhaite mettre en place un gel des salaires alors que l'activité reprend fortement. Par ailleurs, selon les délégués, la direction souhaitait que les jours de congé pour maladie, les intempéries, soient récupérés par le jeu de la modulation annuelle des horaires. Cette option aboutissait à des périodes de récupération tombant au moment des congés payés d'été, rendant la prise de ceux-ci impossible. De plus, l'accord des 35 heures prévoyait que les cotisations à la caisse d'indemnisation des absences pour intempéries ne soient plus payées.

En 2005, un mouvement revendicatif des ouvriers a lieu. Ils cherchent à obtenir le versement du treizième mois, uniquement payé jusqu'alors aux cadres et aux ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise). Une pétition et un engagement pour la grève sont signés par tous les salariés concernés. Des négociations préalables à l'arrêt de travail s'ouvrent et la direction signe l'accord permettant le versement de la prime dont le montant croîtrait par

paliers jusqu'à atteindre 100 %. Les délégués se sont aperçus que les salariés, isolés sur leurs chantiers respectifs, pouvaient échanger sur l'organisation de la négociation lors de rencontres fortuites, hors travail, dans la ville où globalement, ils résidaient tous.

En 2008, les délégués consultent 130 salariés sur 200, sur l'opportunité de cesser le travail : 90 signatures favorables sont recueillies ; cependant, au moment où la grève aurait dû être déclenchée, l'encadrement a fait comprendre aux salariés qu'ils prenaient le risque de voir leurs conditions de travail se dégrader ; cette menace à peine voilée, ce chantage, selon les délégués, a permis le blocage du mouvement revendicatif.

M. SALVADOR : *« il y eu des menaces vis à vis des salariés : ils étaient tous prêts à faire grève, et avaient signé la pétition ; les chefs de chantier et conducteurs des travaux sont allé dire aux compagnons : si vous faites grève, on vous met tous sur un chantier en usine, avec le marteau piqueur ». C'était une tentative de grève sur les petits et grands déplacements, une augmentation de salaires.*

Nous avons abouti à rien, parce que les ouvriers n'ont pas suivi. On arrive en début 2009, à signer peut-être un accord sur les petits déplacements. Au lieu d'être 300 salariés (addition des effectifs des entités nord et sud), on se retrouvait à une cinquantaine, ça n'a pas pris. Parmi les éléments bloquants, il y a eu la peur de l'encadrement, pas de la direction, de l'encadrement. La direction est restée neutre, elle a fait son speech lors d'une réunion, en disant qu'on avait le droit de faire grève, mais que ce n'était pas bon pour l'entreprise. Après cette réunion, où le directeur avait parlé, les chefs de chantier ont pris les chefs d'équipe en entretien, un par un, et leur ont dit que les ouvriers allaient être affectés sur dans des usines, au marteau piqueur. C'étaient quand même des consignes qu'ils avaient eu, de nous dissuader de faire la grève ».

Fin 2009, la mise en œuvre de la solidarité avec les personnes fragilisées, menacées par la canicule, en l'occurrence le versement du fruit d'une journée de travail, fait l'objet d'une négociation entre la CFDT et la direction. La question préalable étant justement de savoir si ce cas était négociable, et sur quel contenu, a conduit M. SALVADOR à interpellier un juriste,

car dans un premier temps, la direction a voulu appliquer unilatéralement la solution de l'année précédente (2008), soit un abattement sur le salaire du mois de juin. Cependant, avant une application concrète de la solution antérieure, la direction a elle aussi interrogé un juriste. Ce dernier a répondu à la direction et simultanément, à M. SALVADOR, convoqué dans le bureau du directeur pour écouter la réponse téléphonique du juriste. La question était de savoir si les revenus d'un jour de solidarité pouvaient être prélevés dans un autre mois que celui du jour de solidarité. Le juriste a répondu que c'était possible, et en l'occurrence, a validé le point de vue de la CFDT, porté par M. SALVADOR. En conséquence cet abattement de salaire pouvait être effectué sur la paie du mois de novembre, au moment où est aussi versé le 13^e mois. De l'avis des délégués, « sept heures en moins en novembre, ça fait moins mal sur la fiche de paie ».

Sur un plan personnel, les délégués expriment un ressenti laissant apparaître des éléments de l'ordre des risques psychosociaux, encore que cette expression pourrait être remplacée plus pertinemment par « risques organisationnels »

Ce que dit M. SALVADOR nous fait comprendre que si être délégué, c'est éprouvant nerveusement, la fonction, qui procure la possibilité de refuser des pratiques incorrectes, rééquilibre un peu l'effet des menaces sur la santé psychique : *« personne ne veut se mouiller, ils ont peur ; si on veut faire quelque chose, il faut avoir la tête sur les épaules. J'ai failli aller aussi à l'hôpital psychiatrique, moi aussi, entre autres situations, au début de l'engagement syndical, au moment où nous avons enclenché la négociation des 35 heures, en 1997. Ça a été un combat qui a duré jusqu'en 2003, soit six ans. Plus d'une fois, en réunion de négociation, le patron a voulu quitter la salle ; je lui ai dit de revenir, la réunion n'étant pas terminée, si non je portais plainte tout de suite. Il faut se faire respecter, quand même. Lorsque la direction a voulu nous payer les heures supplémentaires en fin d'année, dans le cadre de la modulation, j'ai réfléchi, puis j'ai dit : à la fin de l'année, va savoir où je suis ; je dois payer un loyer tous les mois, je dois manger tous les jours ; donc les heures supplémentaires doivent être payées toutes les semaines. Avec toutes les absences qu'on risque d'avoir en un an, on peut ne jamais arriver aux 1600 heures annuelles. Les heures nous sont donc payées mensuellement sur une base hebdomadaire ».*

Pour faire face à de multiples exigences liées aux différents mandats, les délégués doivent savoir développer des compétences. Comment s’y prennent –ils pour cela ? A cette question, M. SALVADOR répond : c’est le système « D » : « c’est déjà l’expérience sur le terrain, c’est des aides extérieures, c’est la lecture ; j’ai eu beaucoup d’aide de la part de M. MOUGEAUD. S’il n’avait pas été là, on n’aurait pas réussi. On se voyait pratiquement une fois par semaine, le vendredi, pour une chose ou l’autre ; on faisait des lettres pour le directeur, on a rempli des classeurs comme ça. C’est lui qui m’a fait connaître beaucoup de choses. Après, la suite, ça vient tout seul, avec le temps, par l’expérience ; il y a toujours à apprendre, on apprend tous les jours. Maintenant, on a l’aide juridique par téléphone, il y a le syndicat, des copains, si je ne sais pas quelque chose, il y a le téléphone, maintenant. Le portable, j’étais le seul à en avoir un, en 1997 ».

Les membres du collectif sont en éveil permanent, sur tout ce qui peut influencer sur la vie de leur entreprise, sur leurs conditions de travail ou de salarié. Cette attention est maintenue même durant les congés payés. Par exemple, M. DA COSTA, en congé au Portugal, dans sa famille, a suivi attentivement dans la presse, la chronologie des événements liés à la tentative de rachat du groupe par Iber Construcción.

Cette surveillance du fonctionnement du gagne-pain, selon M. SALVADOR, « c’est au jour le jour, selon les événements, en restant à l’écoute des adhérents de notre secteur de la construction. Par exemple, un adhérent s’est fait licencier pour faute grave, selon le cas, je me renseigne à droite, à gauche, je sais beaucoup de choses, mais pas tout. Après m’être renseigné, je discute avec mon collègue, puis je prends ma décision, on choisit ce qu’il faut faire ou non ».

M. DA COSTA : « ce sont des connaissances qu’on construit au fur et à mesure que nous nous heurtons à des cas qu’il faut résoudre. C’est un domaine vaste, ne serait-ce que celui des primes, avec en plus, ici, les connaissances en matière de droit local, et de son application au delà de la convention collective. L’un des exercices contraignant a été de repérer les droits acquis dans chacune des entreprises qui ont fusionné. Dans certains cas,

des acquis ont disparu à cette occasion, et l'existence et la teneur des droits a pu, à cette occasion, être réinterrogée, voire renégociée ».

La convocation au coup par coup de membres d'un réseau opératoire est complétée par la lecture, qui selon les délégués, est un point de passage obligé pour connaître le droit, même si dans certains cas, elle est une tâche contraignante : M. SALVADOR : « la convention collective, on la connaît par cœur ; le code du travail (posé sur un siège du local), on l'a acheté pour l'avoir sous la main. Les lois concernant le bâtiment, on va sur un site gratuit, parce que la recherche dans le code papier est plus longue que sur le site. Sur le bouquin, ça me fatigue ». Ceci n'a pas toujours été le cas, puisque M. SALVADOR précise aussitôt qu'il a beaucoup lu, à l'époque où il vivait seul, entre autres périodes, celle où il a vécu en gîte, suite à son expulsion brutale d'un logement insalubre.

M. DA COSTA se dit moins passionné par la lecture. Quand à M. MAZUTTI, il complète ce qu'il a déjà déclaré, concernant sa stratégie d'apprentissage du français : outre la recherche du sens des mots dans deux bibles, l'une en italien, l'autre en français, il effectue aussi, par internet, des recherches sur le vocabulaire, et utilise le journal quotidien auquel il est abonné pour stimuler sa réflexion.

Les stages de formation ne semblent pas constituer un élément du système « D » évoqué. Les délégués n'y ont fait qu'une courte référence, en citant leur existence et leur contenu, sans plus de développements.

Les entretiens passés dans le local syndical montrent que le panneau d'affichage qui s'y trouve est un important outil de mémorisation et de médiatisation. Il est en conséquence, très fréquemment mis à jour. M. SALVADOR l'appelle un pense bête, « parce qu'on a tout à portée de vue. Ce sont des documents que l'on utilise pratiquement tous les jours ; c'est à portée de main, c'est vite trouvé. Comme ça, on est quitte de fouiller. Bon, on a aussi les autres éléments, les classeurs d'archives, mais... ».

De fait, un autre outil leur est souvent très utile : un classeur intitulé « *vie du chantier* », à l'usage exclusif des chefs de chantier, mais que les délégués ont réussi à « *escroquer à la*

direction ». Il s'agit d'un recueil d'informations, voire de réponses à propos des questions que les salariés peuvent poser à la hiérarchie ou à leurs délégués, sur les thèmes suivants : règlement intérieur, registres et affichages obligatoires, main d'œuvre étrangère, travail temporaire, durée du travail, heures supplémentaires, repos compensateur, chômage – intempéries, congés payés, pointage, outillage – paquetage, l'entreprise et son environnement social, les institutions représentatives du personnel.

La direction a la mainmise sur l'élaboration du document, lequel n'est diffusé qu'à la seule hiérarchie.

Indications sur le vécu de la responsabilité en CHSCT

Sur le panneau d'affichage se trouvent aussi des photos, dont la présence n'est pas anodine. Sur l'une d'elle, extraite du journal local, on voit au premier plan, un compagnon tenant une disqureuse. L'image illustre l'avancement d'un chantier important dans la région. Or, ce que les délégués ont remarqué, après un examen attentif du support, c'est qu'au dernier plan, on aperçoit, selon eux, « *un gars qui fait de l'alpinisme sur les panneaux de coffrages ; il monte sur les panneaux comme un singe, ce qui est strictement interdit chez nous, des trucs comme ça* ». Outre que le compagnon au premier plan ne porte pas de lunettes de sécurité, le cliché pris par le journaliste montre bien une situation réelle, très en décalage avec le discours sécuritaire de la direction. Les délégués ont donc fait circuler cette photo dans l'entreprise, sur tous les chantiers, avec un commentaire de leur cru. Ils stigmatisent le décalage entre les prescriptions qui leur sont faites, et les constats qu'ils effectuent à partir de la réalité des chantiers : « *parce que le chef, c'est le premier à parler de sécurité, de faire la sécurité à droite et à gauche, mais il ne respecte rien. Eux, ils font n'importe quoi sur les chantiers. Mais c'est eux qui nous obligent à ... Des fois, on fait des réunions le matin : faites attention à ceci, à cela. Quand on est dans une pièce, tout marche ; une fois dehors, c'est tout le contraire. Et c'est d'abord ceux qui ont énoncé les règles qui font tout le contraire* ».

Ils évoquent plusieurs exemples à l'appui de leurs constats. M. DA COSTA : « *un jour, ça m'est arrivé à moi aussi. On est sorti de la réunion, et j'entends le conducteur des travaux qui disait aux gars : vous allez me boucher les trous dans la fosse. Profonde de plus de huit mètres. Vous allez me prendre l'échelle, et me faire le ragréage sur le mur, là – et chez nous, les échelles, c'est strictement interdit – Et les gars ont répondu : mais comment on va le faire, le ragréage sur le mur là ? Et le conducteur des travaux leur a dit : prenez l'échelle. Et les gars ont répondu, non, on ne prend pas l'échelle. Vous nous donnez un échafaudage adéquat. Et je ne sais pas comment ils se sont débrouillés après, des ouvriers ne l'ont pas fait. Ils ont refusé de le faire. Sans utiliser le droit de retrait, ils ont dit, on n'y va pas* ».

A partir de cette anecdote, l'apport des délégués s'approfondit. Ils évoquent d'autres cas où la sécurité n'a, de leur avis, pas été respectée. Nous verrons aussi comment le point de vue sur la sécurité est structuré chez les délégués, si l'on en croit leurs verbalisations.

M. DA COSTA : « *Tu te rappelles l'histoire de la gaine ? Il y avait une trémie ouverte qui faisait 1,50 m sur 1,50 m, sur sept de profondeur au minimum. Pas de protections, rien du tout. Alors ils travaillaient comme des singes, là, et sur le vide. Un chef d'équipe a voulu passer de l'autre côté ; il a sauté ! On l'a vu faire, à trois ou quatre. On l'a quand même obligé à mettre les protections de trémies. Et avant, que ça n'arrive, on lui avait dit ; mais lui, il devait couper des ferrailles à l'intérieur* ».

M. SALVADOR : « *alors, je l'ai pris à part, et je lui ai dit pense à tes gosses, avant de faire une chose pareille. De toutes façons, ce n'est pas l'entreprise qui va t'apporter des fleurs au cimetière. Il a quand même réfléchi, mais pas longtemps. C'est un turc, il est têtue. De toutes façons, il donnait le mauvais exemple aux autres, il les obligeait à mal travailler* ».

Question : « *à votre avis, pourquoi il a fait ça ? Les délais étaient courts ?* »

M. DA COSTA : « *c'était poussé du côté du travail ; ce n'était pas une nécessité de travailler comme ça. Il pouvait le faire dans les normes, dans les règles, seulement, je sais comment il est, ce gars là. C'est un gars qui travaille, il bosse, mais il aime bien prendre sa pause toutes les demi-heures et café, cigarette, tranquillement. Il aurait fumé la cigarette pendant qu'il faisait la sécurité, ça revenait à la même chose. C'est un gars qui s'arrête, tranquillement, il fume la cigarette, bois un café, voilà, c'est ça. Et là, pendant les pauses qu'il faisait, on pouvait tranquillement faire la sécurité. Il fallait juste poser les garde-corps. Et de plus, deux gars travaillaient au dessus du vide. Il y en avait un qui tenait le truc, et l'autre qui le tenait par la main, comme ça, pour qu'il ne tombe pas. Dans le vide, pas sur une échelle. Il faisait du coffrage, avec les deux mains, pendant que l'autre le tenait, penché sur le vide. Là, c'est parce que le chef d'équipe donnait le mauvais exemple. Mais c'est le bâtiment, qu'est-ce que vous voulez. On a de tout : des prisonniers, des handicapés. Il y en a quelques uns qui ne se sentent pas responsables ».*

M. SALVADOR : « *Il y a aussi ceux qui se sentent responsables : qui réfléchissent avant de prendre une mauvaise posture, de faire un mauvais geste. Tu te mets en sécurité, c'est tout. D'ailleurs, moi, à qui on impose la sécurité, je prends donc mon temps pour faire la sécurité. Ils nous l'imposent, donc... ».*

Question : « *mais ça veut dire que.... ; vous en parlez comme si elle était extérieure au travail, en fait ».*

M. SALVADOR : « *la sécurité ? »*

Question : « *oui. Puisqu'elle est imposée ? »*

M. DA COSTA : « *c'est demandé par la.... »*

Question : *« j'entends que c'est quelque chose d'extérieur à votre travail ; puisque...c'est quelque chose en plus ou... ? »*

M. SALVADOR: *« c'est quelque chose en plus ! »*

M. DA COSTA : *« on doit la faire, en même temps ! »*

M. SALVADOR / M. DA COSTA : *« on doit la faire ; on doit la faire ! C'est à dire que c'est... ».*

M. SALVADOR : *« on ne se prend pas..., il y a des gars qui ne se prennent pas le temps de la faire. Ils disent qu'ils sont pressés, ils n'ont pas le temps de la faire. Et donc ils travaillent sans sécurité ».*

M. DA COSTA : *« sauf que, oui, sans la faire... »*

Question : *« c'est à dire que, si on est pressés, on peut l'enlever, la sécurité ! On peut abstraire la sécurité. C'est ça que ça veut dire ? »*

M. DA COSTA : *« c'est à dire qu'ils ne la font pas ».*

Question : *« donc on peut la faire, et on peut ne pas la faire ? La double possibilité existe ! »*

M. DA COSTA : *« ça, c'est le choix de l'ouvrier ! C'est le choix de l'ouvrier ; parce que la direction, elle souhaite qu'on travaille en sécurité ; il faut qu'on fasse la sécurité. Par contre, il y a des ouvriers qui font le choix de ne pas la faire ».*

Question : *« et votre point de vue de membre de CHSCT c'est quoi, sur cette question là ? »*

Pour répondre à cette question, M. SALVADOR se place devant l'ordinateur, et fait apparaître à l'écran, des photos qu'il a prises sur certains chantiers *« de temps en temps, on s'amuse à prendre des petites photos – pour montrer que ce n'est pas seulement de notre faute, côté ouvrier, c'est aussi la direction »* - M. DA COSTA : *« ou l'encadrement ; l'encadrement qui nous pousse ».*

En fait, M. SALVADOR montre une succession de photographies représentant un compagnon, debout sur un godet de tractopelle, levé à une hauteur d'environ six mètres. Son but est de passer la ficelle d'un fil à plomb au dessus d'un cordeau, tiré à cette hauteur, puis d'abaisser la verticale dans une fouille, à cet endroit précis. M. SALVADOR : *« il y a deux personnes qui sont en faute : c'est le gars qui est dans la minipelle, c'est strictement interdit de faire ce qu'il est en train de faire là, plus le gars qui est debout sur le godet. Mais il est connu pour être un casse-cou ».*

Question : *« en fait, il y a un complice qui est le conducteur de la minipelle ? »*

M. SALVADOR : *« oui, et un complice encore qui est le chef de chantier [visible sur la photo]. Et le conducteur des travaux aussi ; il y a beaucoup de complices ».*

Question : *« donc c'est un système collectif ? »*

M. SALVADOR : *« parce qu'ils ne lui disent rien, au gars. C'est nous qui disons quelque chose, mais le chef de chantier ou le conducteur des travaux, eux ils ne disent rien. S'ils voient que le gars qui est en train de bosser est en danger, ils le laissent bosser. Ça dépend qui, mais il y a beaucoup de chefs de chantiers qui le laissent bosser en....., sans sécurité ».*

M. DA COSTA : *« après ils prennent des risques ! »*

M. SALVADOR : *« tout à fait...parce que selon eux, le travail, ça va beaucoup plus vite, et c'est ce qui intéresse le chef de chantier et le conducteur de travaux ».*

Question : *« c'est la vitesse ; sa priorité c'est la vitesse ? »*

M. SALVADOR : *« la vitesse ; il faut que ça soit fait...[rapidement] ».*

M. DA COSTA : *« voilà ce qu'on voit ».*

D'autres photos sont commentées par les délégués, sur l'écran : on y remarque des échafaudages non conformes selon eux, comportant entre autres des ruptures dans les cheminements de plein-pied, des trous, plus ou moins bien fermés par des madriers. Parce que des passerelles sont d'origines différentes, leur pose semble non compatible avec la forme du bâtiment à entourer par l'échafaudage.

Question : *« vous faites la chasse aux trous, en fait ? »*

M. DA COSTA : *« si on veut ! Quand on est dessus, quand on est sur l'échafaudage et tout ça, c'est pas dit qu'on fait attention aux trous. Parce qu'on a tellement l'habitude que*

normalement, ça ne doit pas...que on peut....se mettre dedans et, se casser une jambe comme ça. Ça devient dangereux ».

Un événement très heureux pour notre étude a été le passage d'un compagnon retraité, lequel s'est rendu dans le local pour récupérer auprès de M. DA COSTA, (qui est aussi trésorier du CE), des billets pour un spectacle. Il s'agit d'un travailleur étranger, dont la visite nous a apporté des éléments de compréhension de la représentation de la sécurité de certains opérateurs. Nous avons informé le visiteur des raisons de la présence d'un observateur et du thème discuté au moment où il arrivait : la sécurité.

M. WAHLI : *« Ah, les jeunes ne pensent qu'à gagner du pognon – sans fatiguer les bras. Il faut les trainer, leur faire confiance, leur faire goûter le travail, pour qu'ils soient un peu responsables de leur travail, pour qu'ils ne soient pas trop écrasés. Parce que les travaux du bâtiment, ce sont les plus durs, ce n'est pas comme plombier.*

J'ai fait parfois le con sur le chantier, le cascadeur, le singe, avec des planches, avec l'échelle. Mais si temporairement, on fait des conneries, il ne faut pas les faire devant tout le monde. Tu les fais tout seul, ou bien avec quelqu'un qui est avec toi, qui tient l'échelle et tout ça ; pour un petit trou, un travail d'une demi-journée, tu ne va pas monter un échafaudage ; alors, il faut bien faire quelque chose...je ne me suis jamais cassé la gueule, je n'ai vraiment pas fait du travail dangereux ; si je faisais une connerie, j'étais vraiment sur de ne pas tomber. Quand je voyais qu'il y avait beaucoup de monde [sur le chantier], je ne le faisais pas devant eux. Je donnais l'exemple ».

C'est seulement lorsqu'ils se sentent en confiance que des travailleurs racontent comment ils trichent avec le danger, comment ils masquent les prises de risque. M. WAHLI nous avoue comment il tient compte de l'environnement immédiat lors du choix du mode opératoire. Il effectue cependant un choix économique à son niveau, en privilégiant la réduction des dépenses d'installation d'un échafaudage et en bravant le danger de chuter.

Indications sur le vécu de la responsabilité en CE

La gestion des œuvres sociales, n'est évoquée par les délégués qu'une fois : lors de la fusion des PME, il a fallu négocier un nouveau budget social, tenant compte des acquis des CE regroupés à cette occasion. Les délégués n'ont donné que peu de détails sur cet épisode. Ils ont développé plus longuement les conditions dans lesquelles les élus CFDT ont été amenés à prendre la responsabilité de l'instance représentative du personnel.

En effet, M. SALVADOR et M. DA COSTA sont en charge du secrétariat du CE et de la trésorerie, depuis les élections professionnelles de 1999, suite à un événement très particulier. Le soir des élections, l'un des candidats du syndicat FO a utilisé une camionnette de l'entreprise pour rentrer chez lui, mais dans la camionnette se trouvaient les urnes contenant les bulletins de votes des scrutins de la journée. L'hypothèse d'une falsification du vote a donc été mise en avant par la CFDT. Ceci a abouti à la transaction suivante : le syndicat ne revendiquerait pas de nouvelles élections, à la condition que soient attribués à des élus CFDT, les responsabilités de secrétaire et de trésorier du comité d'établissement.

A partir de ce moment, les délégués ont pu légalement se faire rembourser, sur le budget de fonctionnement, les frais professionnels qu'ils engageaient dans l'exercice de leur mandat.

En effet, à réception des documents officiels qui leur revenaient, ils ont pu constater dans les comptes du CE, l'existence de dépenses bizarres : des bicyclettes de courses pour certains cadres, des barbecues pour l'encadrement, l'abonnement de publications juridiques pour le comptable de l'entreprise, entre autres. Les heures de travail qu'une secrétaire de l'entreprise passait pour le CE étaient facturées sur le budget de l'institution. M. SALVADOR : « *ils n'étaient pas fiers quand je leur ai demandé des explications ; la secrétaire qui m'a fourni les informations a failli quitter l'entreprise* ». Maintenant, la secrétaire qui dactylographie les comptes-rendus est payée par l'entreprise. Elle prend des notes, dit M. SALVADOR, « *car je ne peux pas bagarrer avec le patron et prendre des notes en même temps, on ne peut pas tout faire* ».

Le rapport à l'écrit

M. SALVADOR a donc assuré durant un moment, toutes les tâches de prises de notes et de rédaction du rapport du CE. Par la suite, il a su négocier et obtenir que les débats soient saisis par une secrétaire, salariée de l'entreprise. Il relit la première frappe que lui soumet sa collègue, laquelle consulte aussi le président, l'aller-retour aboutit à un document dont le contenu est accepté par les deux parties.

Dans son établissement, M. SALVADOR a décliné la responsabilité de secrétaire du CHSCT, à cause de divergences issues d'un conflit intersyndical. Ce rôle est confié à un délégué cadre.

2007 – Des moments de débats importants au CE : la tentative de rachat par Iber Construcción

Le récit des délégués évoque d'abord le fait que le directeur du groupe, lors de son départ à la retraite, achète 5 % des actions. Selon M. SALVADOR, le directeur donne pouvoir à ce moment là à un successeur formé depuis quelques années dans cette perspective : *« le président du groupe avait donné les pouvoirs à un jeune ici dans l'Est, qui n'était pas compétent, ce jeune a démissionné ; c'est ce qu'ils m'ont dit à moi à Paris, parce que je vais souvent à Paris, pour recueillir des informations. Le gars là pensait plutôt à sa famille, à courir derrière ses chevaux, et pas à l'entreprise ; il voulait gagner du pognon facilement, sans s'occuper de l'entreprise. C'est ce que les gars m'ont dit. Au niveau de la direction, c'est une autre chose ; ils m'ont dit qu'il démissionnait pour une raison familiale ; ou ils l'ont obligé à démissionner. Il était compétent : il a redressé une entreprise du groupe, et aussi en Allemagne, des boîtes au point de basculer, il les a remis debout (M. DA COSTA) ; il voulait peut-être passer quelques week-end avec sa famille. En tout cas, il était au départ conducteur des travaux ici ».*

Ce premier épisode se voit attribuer une explication par M. DA COSTA :

« Lorsque Iber Construcción a voulu prendre le pouvoir du groupe, en cachette, le président s'est retiré pour s'occuper vraiment de ça, il s'est arrêté et il a mis le successeur présumé à sa place, et quand Iber Construcción a été mis en échec, à mon avis, il a voulu revenir en responsabilité ».

Puis M. SALVADOR développe le contexte dans lequel la responsabilité du groupe a pu balancer entre deux directeurs : *« Iber Construcción c'était un espagnol possédant 33 % des actions. Ils avaient manœuvré pour s'allier avec d'autres actionnaires, pour acheter plus de 50 % des actions, en douce. Mais la loi de la bourse ne permet pas de procéder ainsi. Ils voulaient une cession du groupe sans l'acheter, en se mettant d'accord avec d'autres entreprises. Mais ils ont été obligés de passer par une OPA ».*

Cet événement a généré beaucoup de discussions au Comité d'entreprise. M. SALVADOR : *« nous avons des soucis, parce que cet espagnol là, il était branché sur les autoroutes, les viaducs. Il aurait acheté la boîte, il aurait viré tout ce qui concerne le bâtiment, en gardant la branche autoroutes, la construction de génie civil de haut niveau, tout ce qui rapporte. Actuellement on est un groupe de 70 000 salariés. Donc il aurait viré tout le bâtiment, la charpente métallique, l'électricité, et n'aurait gardé que les branches juteuses ; la direction nous a dit cela. Il avait déjà acheté de grandes entreprises, au Portugal, il a pris la majorité, puis il a liquidé l'entreprise, et a gardé ce qui rapportait le plus.*

Le président du groupe les a dénoncés en assemblée générale, puis la police de la bourse a fait une enquête, et elle a trouvé que des actionnaires s'étaient mis d'accord de manière occulte. Puis ça a traîné durant un an au tribunal, et ensuite, Iber Construcción s'est retiré, en revendant ses actions à perte, à 60 € ».

Cette histoire dont beaucoup de détails ont été rendu publics par voie de presse a un lien avec la promotion de l'actionnariat ouvrier au sein du groupe. C'est semble-t-il, parce que les salariés possédaient des actions que leur mobilisation pour la défense de l'entreprise a pu s'organiser, face à une tentative de prise de pouvoir par d'autres financiers. Cette

mobilisation, dans le souvenir des délégués, s'est traduite, outre les nombreux débats en Comité d'établissement, par une manifestation de tous les salariés du Groupe à Paris, où ils se sont rendus par autobus entiers.

Cependant, l'actionnariat étendu aux salariés a des conséquences plutôt négatives au plan syndical. M. DA COSTA : « *Les ouvriers ne viennent pas vers nous, parce qu'ils ont quand même gagné des sommes intéressantes au début* ».

M. SALVADOR : « *maintenant, ils sont perdants, on est obligé de laisser les sommes placées pour attendre que les valeurs remontent ; on début, on m'a obligé de signer un accord sur la participation permettant de placer des sommes en bourses. Si non, le chantage était que la prime d'intéressement serait supprimée* ».

On voit bien que les délégués d'une structure régionale sont relativement démunis lorsqu'il s'agit de contrer un discours valorisant le gain que l'on peut obtenir par d'autres moyens que le travail salarié.

Production, mobilisation et utilisation des savoirs par les délégués

Déterminants de l'engagement syndical

Dans le cas des collectifs ci-dessus présentés, il semble difficile de séparer ce qui relève de la décision d'immigrer d'une part, et d'autre part le ou les mobiles de l'engagement syndical via les instances représentatives du personnel.

En effet, pour la majorité des acteurs, l'enfance a été dure, la scolarité difficile à vivre, le travail s'installant dans leur vie dès l'adolescence. Le besoin d'évolution sociale trouve là sa légitimité.

La possibilité de modifier la situation en changeant de milieu naît de la connaissance plus ou moins fine de conditions meilleures dans un autre pays, via un réseau de travailleurs déjà immigrés. Or la mise en circulation d'informations utiles à tous est aussi une composante de la pratique syndicale.

Le fait d'être nés dans des familles à revenus faibles a certainement fondé le souci de surveiller collectivement comment l'entreprise reverse aux salariés une part plus équitable du fruit de leur travail. La nécessité d'améliorer les conditions de travail renforcera la motivation pour faire évoluer les choses.

En toile de fond, le travail mal payé en Italie, sans cotisations sociales, les conditions d'installation en France (l'expulsion de M. SALVADOR du logement insalubre), tous ces éléments ont pu générer légitimement un besoin de réparation après-coup, voire de transformation de la société, d'autant plus qu'à nouveau l'exposition à des pénibilités ou à des traitements sociaux injustes sont constatées par les travailleurs.

Concernant l'engagement syndical de M. SALVADOR, par exemple, il se concrétise lors du cumul de déterminants très hétérogènes : le travail en ambiance chaude, un responsable un peu arrogant, des frais de déplacement mal indemnisés.

L'indignation devant l'injustice ou l'exploitation trop forte ont pu jouer un rôle moteur dans l'engagement. L'exploitation peut être une cause de mobilisation aussi pour M. DA COSTA et M. MAZUTTI, révoltés lorsqu'ils subissent l'obligation de travailler au froid. La pénibilité du travail ressentie par M. DA COSTA, qui adolescent, en observait les effets sur son père, est un déterminant incontestable de son engagement.

Freins à la construction des connaissances et à l'action d'amélioration de la situation des travailleurs

Parmi les obstacles freinant le développement des connaissances et des savoirs, la **pénibilité du travail** est un facteur prépondérant. Nous l'avons déjà pointé en tant que déterminant de l'engagement syndical. Ici, il s'agit de caractériser ce qui réduit les capacités physiques et mentales pour lire, se cultiver, penser, structurer un épanouissement intellectuel. Le travail de délégué suppose, comme le conseillait M. MOUGEAUD, d'être en capacité de travailler des textes juridiques, d'analyser des situations, de négocier. Or, il est bien connu par les salariés que la fatigue de fin de journée ne permet plus d'avoir une activité intellectuelle productive en soirée.

Dans le cas du Bâtiment, l'exposition aux variations climatiques, à la chaleur en été, au froid en hiver, est un facteur important de réduction des capacités de réflexion. Les conséquences du vieillissement naturel se font sentir plus fortement ; comme le dit M. SALVADOR : « à 50 ans, on est cassés de partout ». Il évoque la conséquence de l'exposition aux ports de charges lourdes, des suites d'accidents et de l'âge : « les accidents du travail arrivent aussi ici, on est pressés, le chantier est pressé, on est poussés. Un gars s'est coupé le doigt avec une disqueuse ; sans grue, on lève un coffrage à la barre à mine : une ferraille gênait, là où il fallait pousser la banche de 10 cm. Le disque a éclaté et a coupé le doigt : un mois d'arrêt. La grue est tellement prise, on est poussé par les collègues : on pousse à la main, on a le dos fracassé. Pourquoi ? Pour faire avancer le travail ; parfois on commence un chantier avec deux mois de retard, il faut rattraper le temps perdu. Le retard en études est payé par les ouvriers. Pourquoi ils ne mettent pas plus de monde ? Mais s'il y a plus de monde, la grue est plus chargée. Par exemple, à P..., il y avait deux grues, mais trop de monde en dessous. C'est pourquoi on discute toujours l'argent. C'est un beau métier, c'est vaste, intéressant, on ne fait jamais la même chose. Mais à 55 ans, on devrait partir ; on est des pauvres diables, des étrangers, c'est pour ça qu'il n'y pas beaucoup de syndicalisme ».

Le chantier, c'est aussi une situation sans cesse en évolution, jamais stabilisée, comme le dit M. DA COSTA : « dans une usine, c'est plus facile ; nous, on est affectés sur 4 ou 5 chantiers, on est tous éparpillés. Pourtant, tous ensemble, on est nombreux. Sur un grand chantier, il faut faire attention à celui qui soude, qui passe avec une armoire. On peut être

l'un sur l'autre, avec une contrainte de temps. Sur le chantier de la Tour de....., les passants circulaient au milieu de nous. Les conditions de travail, le salaire..., c'est sale, le contact avec l'huile, la rouille de la ferraille, la sciure ; surtout quand il peut : tout reste collé. On travaille sous la pluie ; à 50 ans, avec les habits mouillés, on attrape des maladies ».

Pour travailler dans le bâtiment, il faut donc être capable de vigilance permanente pour ne pas blesser et se blesser, tout en sachant qu'au fil des ans, la santé sera atteinte.

Dans ce qui freine l'enrichissement des connaissances, les effets de la pénibilité du travail sont renforcés par la stratégie patronale de confidentialité des informations relatives aux droits des salariés. L'existence de la documentation à l'usage exclusif des chefs de chantiers, à propos d'informations concernant les salariés, est un bel exemple de recherche de pouvoir fondé sur un déséquilibre des savoirs. Bien évidemment, le lien de subordination dans laquelle les salariés sont tenus justifie officiellement ce déséquilibre.

Concernant la possibilité de travailler en sécurité, un autre frein peut être identifié : le double discours tenu par la hiérarchie, laquelle prône, en salle de réunion ou dans la baraque de chantier, le respect des normes en la matière, puis accepte, et donc sans les dénoncer, les tentatives de renormalisation des consignes au cours de l'activité réelle de travail. Cette posture intellectuelle de la hiérarchie garantit d'une part que le travail avance du mieux possible, et d'autre part, qu'en cas d'accident, elle pourra toujours incriminer le comportement des ouvriers, lesquels n'auront pas respecté les règles de sécurité. Or, travailler en étant exposé à des risques représente un coût psychique que peu d'études encore ont mis en évidence dans le Bâtiment. L'énergie utilisée pour refouler les peurs face aux dangers ne peut alors être réinvestie pour construire des connaissances ou de savoirs.

Le double discours de la hiérarchie est blanchi par la communication d'entreprise, dans laquelle la direction fait de la sécurité la première priorité. Nous avons affaire à un véritable système articulé de gestion des risques, dans lequel ce n'est pas la santé qui est privilégiée, mais, au profit de l'avancement du chantier, un équilibre fragile entre la prise de risque des

compagnons, individualisée, et le respect des délais de construction. Il n'est pas étonnant que dans ce contexte, la sécurité soit identifiée comme un élément non intégré au travail, facultatif, que l'on « fait » si on a le temps. La sécurité – versus direction – est une chose que l'on choisit personnellement de « faire » ou non.

Autre frein encore à la liberté de penser la représentation du personnel : le système managérial discrimine les salariés, selon qu'ils sont représentants du personnel ou non. M. SALVADOR et M. DA COSTA ont du batailler juridiquement pour que leurs droits à un salaire normal soient reconnus. La hiérarchie de proximité incrimine l'absence des délégués sur le chantier, pour justifier l'absence de promotion.

Il n'est pas évident pour le management que si le délégué quitte le chantier, il continue de travailler. En conséquence, cette autre dimension de son travail le pénalise financièrement et moralement. Mais c'est l'organisation du travail qui est prise en défaut. M. DA COSTA : « *on doit faire des chantiers tellement vite, que de temps en temps, ça dérange si on n'est pas là. Ils ne nous refusent pas qu'on parte en délégation, mais en quelque sorte, ça dérange ; on est sanctionné de cette manière là* ». Il faudrait étudier au niveau du planning prévisionnel des tâches du chantier, comment les heures de délégués sont prises en compte ; si elles le sont au même titre que les autres absences autorisées : jours fériés, congés, par exemple.

En première hypothèse, nous pourrions dire que les heures de délégué ne sont pas considérées au niveau de la prévision, pour des raisons d'homogénéité face à la concurrence lors des réponses à des appels d'offres (dans cette hypothèse, les concurrents utilisent la même règle : ignorer les heures de délégués).

Cependant, des prévisions d'occupation des salariés plus précises n'apporteraient pas, à elles seules, une amélioration du sort des délégués. Ceux-ci, et notamment M. DA COSTA et M. MAZUTTI, sont le plus souvent affectés à des tâches de retouches, de plus en plus fréquentes. Ce savoir-faire particulier exige des connaissances et des modes opératoires extrêmement

variés, que les compagnons quotidiennement affectés au seul coffrage/coulage des murs ignorent.

La deuxième hypothèse est que les délégués, parce qu'ils sont amenés, de leur propre gré, à quitter leurs tâches professionnelles et à y revenir, ont acquis des capacités professionnelles spécifiques pour être plus performants et tout aussi irréprochables que leurs collègues restant sur le chantier en permanence. Mais cette compétence ne leur est pas reconnue.

Cette idée, soumise aux délégués, est en partie validée. Pour en sortir, ils font régulièrement à leurs chefs la proposition de former des compagnons à la réalisation des tâches de retouches ; compagnons qui seraient aptes à remplacer les délégués retirés du chantier pour assurer la représentation des salariés. Ces propositions ne sont pas reprises par la hiérarchie. Ce choix organisationnel se traduit, en quelque sorte, par l'absence de remplaçants. C'est une contrainte supplémentaire pesant sur le seul délégué. S'agit-il d'une répression déguisée ou des seuls effets d'un manque d'intelligence organisatrice ? Les éléments pour approcher de la bonne réponse restent à accumuler, cependant, on peut s'inspirer d'une analyse de M. MAZUTTI : *« lorsqu'il s'agit d'attribuer des fonctions de tuteurs, d'accompagner des jeunes ou des nouveaux arrivants sur le chantier, ce sont des chefs d'équipe que l'on sollicite. Mais il y a des chefs d'équipe qui ne connaissent pas ce qu'on fait nous, comme retoucheurs »*.

Dans ce contexte, il semble qu'un véritable système de production de mal façons suivi de retouches plus importantes s'autoalimente. Il peut être lié aux délais de plus en plus courts dans lesquels les chantiers s'inscrivent. La sollicitation envers les délégués – retoucheurs est alors plus forte, et leur absence très pénalisante pour l'avancement du chantier d'une part, et d'autre part pour l'image de professionnalité que renvoie le chef de chantier ou le chef d'équipe.

Outre le facteur organisationnel alimentant la discrimination, illustré par M. DA COSTA : *« il y a des soucis d'enchaînement du travail : on bouffe des heures, ça prend du retard »*, la difficulté à gérer les compétences au sein de l'entreprise renforce la pénalisation des délégués.

M. DA COSTA explique que « *venant d'une entreprise de taille moyenne, et ayant commencé du bas* », il sait faire tout. Ce n'est pas le cas des compagnons travaillant « *uniquement dans la banche et les dalles. Si on les enlève de là, ils sont perdus* ».

Selon lui, à cause des délais de plus en plus courts, le volume de mal façons à traiter augmente. D'autre part, ces compagnons n'effectuent pas les retouches immédiatement après le décoffrage, car ils continuent la construction. Les chefs d'équipe ou de chantier n'ont plus le temps de surveiller en temps réel la bonne exécution des travaux – « *dans le temps, ils étaient toujours derrière toi* ». Les retouches prennent alors plus de temps et sont plus pénibles à réaliser, car elles sont réalisées après plusieurs jours ou semaines, alors que le béton a considérablement durci. Ces déficiences organisationnelles ne sont pas suffisamment analysées par les coordonnateurs des chantiers. Selon les délégués, en quelque sorte, la discrimination exercée sur les délégués est, entre autres, un révélateur des déficiences en organisation du travail. La pénibilité du travail de finition augmente, la durée des tâches de finition augmente. De plus, disent-ils, « *pour être bien vu, il faut toujours dire oui à quoi que ce soit. Si on dit non, on commence à être mal apprécié, on n'avance plus, on stagne* ». Le modèle d'organisation en marche dégradée est alors bouclé. Les délégués en font les frais.

La difficulté d'agir collectivement.

Nous avons vu que lors de certaines grèves, la hiérarchie pouvait aller jusqu'à promettre des primes à certains compagnons, à la condition qu'ils continuent de travailler. Dans d'autres cas, il s'agissait de menaces d'exposition à des travaux pénibles (au marteau piqueur dans une usine) si les salariés s'entêtaient à démarrer un mouvement revendicatif.

L'actionnariat salarié, la discrimination des délégués, l'exposition aux dangers, l'individualisation des situations, la difficulté à transmettre aux jeunes, la fatigue issue de la pénibilité, tous ces ingrédients se combinent pour que le chacun pour soi devienne à la fois la règle et le repoussoir d'une pensée collective sur les conditions de travail.

Cette situation peut avoir pour effet, sur les représentants du personnel, que le recrutement est rendu plus difficile, le partage des tâches liées à l'exercice des mandats moins évident. A la fatigue générée par le travail professionnel s'ajoutent la charge cognitive et psychique de gérer, avec un effectif réduit, les priorités syndicales.

Ressources, astuces, représentations opératoires

Dans le contexte des freins identifiés ci-dessus, les représentants du personnel développent des stratégies positives. La recherche d'une maîtrise de la langue, l'usage des moyens informatiques et de la photo en sont quelques exemples.

La place de la langue dans le métier et dans les tâches du délégué.

L'évidence ne doit pas empêcher que l'on s'attarde sur ses conséquences : une grande majorité des travailleurs du Bâtiment sont d'origine étrangère. C'est donc le cas aussi pour les personnes rencontrées dans notre démarche : hormis les interlocuteurs extérieurs, tous les délégués rencontrés sont soit portugais, soit italiens, soit turc.

Le contenu de certains moments d'entretiens évoque l'activité de langage : M. SALVADOR : « *sur le chantier, on se construit notre langue à nous, dès qu'on est plusieurs de différentes nationalités, avec des mots de chaque langue, et personne d'autre que nous ne comprend !* ». Comment ne pas rapprocher ce constat issu de l'expérience, avec le produit d'une recherche récente : « *quand des populations de langues différentes cohabitent, elles créent un langage pour communiquer* » - les dossiers de la Recherche – n° 34 – trimestriel février 2009. Cette pratique de coopération est évoquée très souvent à propos de l'exercice du métier.

La nécessité de se « débrouiller » avec la langue a forcé l'invention de méthodes, dont la plus remarquable est celle de M. MAZUTTI. Rappelons que ce délégué, pour accéder à un moyen de traduction efficace, a acquis deux bibles : l'une en italien, l'autre en français. A l'aide de ces outils, il a effectué un travail de comparaison entre ce qu'il entendait en français, et la version écrite dans les deux langues, de ce qu'il avait capté oralement.

D'autres délégués indiquent avoir tenté de suivre des cours du soir pour apprendre le français, mais la fatigue de la journée de travail et la pédagogie utilisée ont vraisemblablement été des obstacles limitant fortement la durée de l'apprentissage.

Du rôle de la photo dans la fonction de délégué.

Comme nous l'avons déjà évoqué ci-dessus, porter un intérêt pour le panneau d'affichage a eu pour effet que M. SALVADOR s'est levé et est allé commenter une photo qui y avait été punaisée. Cette photo, de presse, agrandie, montre un travailleur au premier plan, s'activant sur un grand chantier dans une ville proche. En arrière plan, on ne distingue d'abord que le paysage classique d'un chantier, dont un échafaudage. Cependant, l'étude attentive de l'image, effectuée par M. DA COSTA, permet de constater, au dernier plan, qu'un compagnon escalade le dit échafaudage par l'extérieur, ce qui est strictement interdit sur les chantiers de l'entreprise. Le collectif a donc agrandi l'image et l'a détournée de son objet initial – la publicité pour la ville et l'entreprise – pour lui donner du sens en matière de prévention des accidents du travail ; et aussi pour tourner en dérision le discours de la direction, en le confrontant à la réalité photographiée. Cette image, selon eux, a beaucoup circulé sur tous les chantiers de l'entreprise.

Le récit de cette anecdote s'est poursuivi immédiatement par une autre présentation, sur l'ordinateur du local, cette fois. M. SALVADOR y a retrouvé des photos montrant un de leurs collègues compagnon, debout sur la benne d'un tractopelle levée à plusieurs mètres de hauteur, dans le but de faire passer la ficelle du fil à plomb au dessus d'une autre ficelle tendue sur l'axe longitudinal d'une fouille. Il s'agit là d'une situation à risque de chute

indéniable. Les délégués en ont fait une analyse critique en CHSCT. A la suite de cette communication d'information, les délégués nous montrent encore d'autres photos, prises lorsqu'ils effectuent des visites sous le statut de membres du CHSCT.

Là où le seul usage du langage serait inefficace, une place importante est donnée à l'image. Le fait à discuter prend la place centrale dans le débat, et les capacités d'observation et d'analyse des délégués sont alors reconnues à leur juste valeur, indépendamment de leur niveau de pratique langagière.

Une étrange représentation de la sécurité.

Dans la suite de l'entretien, après cette séquence de visionnage et de commentaires des photos, un débat s'instaura sur le rapport entre la sécurité, le management, la contrainte de temps. L'anecdote au départ de cette séquence est racontée par M. DA COSTA : un chef d'équipe, au lieu de contourner une trémie de cage d'ascenseur, saute par dessus. Les délégués diront : *« il ne fait pas la sécurité, parce qu'il veut faire avancer le travail, il est en retard – Question : parce que la sécurité, c'est pas du travail ? M. DA COSTA : non, ça vient en plus ! »*.

Cependant, le même délégué racontera aussi, au cours de l'entretien, qu'il a refusé durant quasiment un mois, avec des collègues, de monter sur un échafaudage jugé par eux même non conforme. La direction n'a pas engagé des actions de coercition autre que celle de leur trouver des tâches à l'intérieur du bâtiment en construction.

N'y aurait-il pas ici des traces d'une intelligence extrêmement fine des situations, incluant le souci de sa propre santé, mais aussi les autres éléments d'un compromis toujours provisoire : l'économie du chantier, les normes de l'employeur, le sentiment de pouvoir agir autrement qu'en exécutant du prescrit.

Savoir se procurer, classer, retrouver, diffuser l'information.

Les délégués ont de multiples manières de se procurer l'information qui leur est nécessaire. Le téléphone portable est l'une des clés d'accès au réseau d'interlocuteurs extérieurs : permanent syndical, avocat, autres syndicalistes. Le classeur confidentiel à l'usage des chefs de chantier, ils ont su s'en procurer un exemplaire. Le stockage organisé des sources est jugé stratégique par tous : M. DA COSTA est chargé du classement officiel pour le collectif Sud, M. GOMES, M. DOĞULU rangent des documents à leur domicile pour ne pas être pris au dépourvu. Le panneau d'affichage du collectif Sud est fréquemment réalimenté en informations récentes. Dans les ordres du jour de CE ou de DP, on retrouve souvent, au fil des chantiers déplacés, le souci que les panneaux d'information des compagnons soient eux aussi bien installés.

L'information et son traitement sont stratégiquement importants par exemple lorsqu'il s'agit de comparer des situations. M. GOMES prend régulièrement le temps d'évaluer qualitativement les statuts, le contenu du travail, les niveaux de salaires entre secrétaire, ouvrier du bâtiment, conducteur des travaux, en France et au Portugal. Il dit à un moment « *nous savons ce à quoi nous avons droit ou non* ».

Savoir tirer les leçons d'une expérience de confrontation à ses semblables.

La question suivante a été posée à M. GOMES : comment faire pour être un bon délégué ?

- « *Il faut toujours être sur de ce qu'on fait. Avant de faire quoi que ce soit, il faut savoir où on met les pieds. Par exemple : on ne va pas démarrer une grève sans être sur que les gens sont d'accord en majorité. Si on se retrouve seul, le patron va rigoler. Il faut voir si les gens sont solidaires ou non. S'ils ne le sont pas, il faut. Il faut y faire attention, parce qu'il y en a qui, comme on dit, allument le feu, et puis se taillent. Une fois, ici, quand on avait construit les hôtels IBIS et NOVOTEL, on a exercé des pressions pour partir en intempéries. Nous sommes partis. Il a quatre ou cinq gars qui se sont laissé inviter par les chefs à boire un coup*

au bistrot. Là, les chefs ont réussi à minimiser le besoin de partir en intempéries, et ils ont réussi à convaincre les compagnons de retourner au travail. A cause de cela, la direction a voulu refuser le paiement des intempéries à ceux qui s'en étaient retournés à la maison. Lorsqu'on part en intempérie, il faut s'assurer que tout le monde part ; ou bien que s'il en reste deux ou trois – ils ont le droit de rester, s'il faut – qu'ils effectuent bien du travail à l'intérieur, à une température convenable. En tout cas, avant de partir, il faut se faire confirmer qu'on sera payé en intempéries, et qu'on part tous ensemble ».

Cette capacité à évaluer à la fois la complexité des situations et les motivations des compagnons se retrouve en permanence dans son récit : il cherche à savoir *s'ils sont solides ou pas solides*, avant de faire usage du droit de grève :

- « Déjà, on parle avec eux, on fait une réunion : vous voulez ça, est-ce que vous êtes prêts à On examine les conséquences : on peut peut-être tout résoudre en un jour, ou bien il nous faudra un mois, on pourra taper dessus sans rien obtenir. Est-ce que vous êtes d'accord ? Si oui, vous signez. Après, on ne pourra plus revenir en arrière. On fait comme ça parce qu'il y en a qui s'échappent. S'ils ont signé, après, on leur montre leur signature et on leur dit qu'ils n'ont pas respecté leur parole. Nous les anciens de FRITSCH, si on dit qu'on va au canal, on y va vraiment tous. Maintenant, ça n'existe plus. Pour obtenir le 13^e mois, on s'est tapé 15 jours de grève ici, avec le drapeau, juste nous. Et il y avait la police, qui ouvrait le chemin si on voulait manifester en ville. Durant ces 15 jours, on n'a pas été payés. Mais maintenant, on l'a rattrapé. Si on n'avait pas fait grève, on n'aurait rien du tout ».

M. GOMES s'est aussi forgé une représentation de l'employeur et du travail collectif : *« un patron peut ne pas toujours être correct ; il y a des choses qu'on doit avoir à l'œil ; à plusieurs on a plus de chances de repérer les points qui dérapent ; dès qu'on sait voir un problème, ils changent, par exemple, la structure de la fiche de paie ».*

Pour lui, la solidarité avec les chômeurs passe par le refus des heures supplémentaires :

« si on fait plus d'heures supplémentaires, il y a plus de chômage, parce qu'un patron, au lieu de prendre 15 ouvriers, il en prendra 10 et leur fera faire des HS tout en payant moins de charges sociales ».

La fierté de son métier.

M. SALVADOR l'a dit plus haut « *c'est un beau métier, c'est vaste, intéressant, on ne fait jamais la même chose* ».

M. GOMES raconte « *on fait le plus beau métier du monde. Quand le dimanche, je passe dans des rues, avec mon fils, très souvent, à proximité d'un bâtiment, je lui dis : ça, c'est nous qui l'avons fait, ça aussi, et là bas, c'était encore nous ! Alors il se moque de moi : vous n'avez quand même pas construit toute la ville ?* »

M. DOGÜLU prend des scènes de travail en photo ou en filme des séquences. La force des images prises du haut de sa grue montrent bien que le travail dans le bâtiment, par son côté spectaculaire, par la nécessaire maîtrise d'engins puissants, est de nature à stimuler la motivation.

Conclusions

Cette étude n'est évidemment pas exhaustive, concernant l'activité des représentants du personnel interviewés. Elle a permis de mettre en évidence que la construction et l'utilisation de savoirs par cette population spécifique est sujette à des facteurs bien identifiés par les acteurs rencontrés.

La **pénibilité** du travail, inhérente selon les délégués, aux métiers du Bâtiment, impacte fortement la capacité à penser son travail et celui de ses semblables.

La **discrimination** qui se déclenche quasi automatiquement dès l'engagement syndical.

Avec l'exposition aux pénibilités et la discrimination visant spécifiquement les délégués d'une part, on observe d'autre part une démarche de **déstructuration des collectifs**. Le versement de primes pour faire avorter une grève et plus massivement le développement de l'actionnariat salarié entraînent chaque individu à se mobiliser en priorité sur son propre sort. Ce n'est pas le moindre des paradoxes pour des syndicalistes, que d'être amenés à défendre leur gagne-pain contre une opération de rachat par une autre société de capitaux, tout en étant eux même actionnaires, minoritaires, il est vrai.

Par ailleurs, il n'est pas à exclure que les divergences entre les syndicats soient un autre résultat des démarches, voire des stratégies de déstructuration.

On peut imaginer que dans ce jeu complexe de conflits d'intérêts, les perdants sont clairement du côté des ouvriers. Est-ce une raison pour laquelle le délégué cadre, comme le dit Monsieur GOMES, « *on ne le compte pas* » ? Ces ouvriers que « l'immigration » est allée recruter en Italie et au Portugal, et dont certains sont conduits à travailler après 60 ans pour assurer une retraite minimale.

Les délégués distinguent cependant la position patronale de celle de la hiérarchie ; à cette dernière revient le rôle de s'assurer que les compromis entre la sécurité et la productivité immédiate soient toujours favorables à l'entreprise, même si l'éthique est mise à mal, s'il faut passer par la menace, le mensonge, le masquage des faits lors d'accidents graves ; à la direction, le pouvoir de peser le pour et le contre des revendications salariales, de payer ou non. Lorsque M. GOMES déclare « un patron peut *ne pas* être correct », ne sous-entends-il pas qu'un dirigeant devrait faire preuve du bon sens que l'on attend de tout acteur de la Construction ? La grandeur des délégués de ce type résiderait alors dans le fait qu'ils savent préserver des valeurs humaines qui n'ont plus cours, sauf dans les entités collectives qu'ils fréquentent ou qu'ils animent.

Annexe 3

Monographie de l'entreprise D (appelée ici Grandis)

Rémy Jean

Edouard Orban

SOMMAIRE

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT.....	155
CONTEXTE GÉNÉRAL	155
CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉTABLISSEMENT TERRAIN	158
ENJEUX ACTUELS POUR LES RP ET LES SYNDICATS ET PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE ...	166
LE FAIT SYNDICAL	166
LA QUESTION DES SALAIRES	168
LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL.....	169
MÉTHODOLOGIE ET DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE : DU PRESCRIT AU RÉEL.....	170
PRÉSENTATION ET PARCOURS DES RP RENCONTRÉS	172
KEVIN, RP CGT AU CHSCT	172
JEAN, ÉLU CGT AU CE	174
LES DEUX RP CFDT.....	176
QUAND LA CONSTRUCTION ET LA MOBILISATION DES SAVOIRS EST UN SPORT DE COMBAT.....	177
LA RECONNAISSANCE SYNDICALE COMME ÉPREUVE MAJEURE.....	177
REPRÉSENTER LE PERSONNEL EN MILIEU HOSTILE : RESSOURCES, SAVOIRS ET SAVOIRS-FAIRE	185
CONSIDÉRATIONS CONCLUSIVES.....	198
QU'EST CE QU'UN EXPERT ?	198
AMÉLIORATIONS À APPORTER AUX IRP.....	200
AMÉLIORATION SOUHAITÉE PAR L'EXPERT	204

Présentation de l'établissement

L'établissement qui constitue le terrain de cette monographie est un hypermarché d'un des principaux groupes français de la grande distribution, que nous appellerons ici Grandis. Situé à Aix en Provence dans le département des Bouches du Rhône, cet établissement emploie 746 salariés, dont 58 cadres et 425 salariés à temps complet (2007). Nous y avons mené une étude en 2005 dans le cadre d'une recherche comparative international France – Brésil - Argentine sur « le travail et les relations sociales » dans ce groupe.

Contexte général

Le groupe dont fait partie cet hypermarché est un des leaders mondiaux de la grande distribution. Il est présent dans 35 pays sous de multiples enseignes et dans tous les formats de magasins : hypermarchés, supermarchés, hard-discount et magasins de proximité.

Il occupe une position largement dominante sur le marché français de la grande distribution, mais la part française de son CA mondial ne représente plus aujourd'hui que 45,8% alors qu'elle était encore supérieure à 50% en 2003 et sa croissance (+ 7,9% de chiffre d'affaires en 2007) est désormais principalement tirée par son développement hors de France.

Une évolution qui s'explique notamment par la dégradation persistante des résultats de sa branche « hypermarchés » sur le territoire national depuis 2000 : pertes de parts de marché, stagnation et, pour certaines années, recul de son chiffre d'affaires et de son taux de marge.

Cette stagnation/régression de la branche « hypermarchés France » a deux causes principales :

- une surface de vente inchangée depuis 2000 du fait, notamment, de la réglementation et des restrictions imposées par les autorités de la concurrence,
- un essoufflement de ce modèle commercial qui s'est traduit par une décroissance continue de ses rendements au m² dans cette période (13 494 euro de ventes/ m² en 1999 pour 12 847 seulement en 2003), sous l'effet combiné des modifications de l'environnement concurrentiel (développement du hard-discount et des grandes surfaces spécialisées) et de l'évolution des pratiques de consommation de la clientèle

(diminution relative de la part de l'alimentaire dans les dépenses des ménages, nouveaux arbitrages quantité/qualité, recherche d'optimisation du temps d'achat...).

La dégradation des résultats de cette branche « hypermarchés France », format historique sur lequel s'est historiquement fondé le développement du groupe, est depuis plusieurs années un sujet majeur de préoccupation pour celui-ci et s'est traduite par une dévalorisation notable de l'action et une perte de confiance des principaux actionnaires qui a conduit depuis 2005 à deux remaniements de l'équipe dirigeante du groupe.

Pour y remédier, le groupe déploie depuis 2003 une stratégie d'adaptation visant à atteindre deux objectifs :

- une augmentation des ventes au m² pour retrouver de la croissance et regagner des parts de marchés,
- une réduction significative des coûts d'exploitation afin d'améliorer les marges.

Il s'agit, pour atteindre le premier objectif, de relancer la dynamique commerciale des magasins en utilisant différents leviers. Le levier privilégié de cette relance est celui de la compétitivité par les prix, quelque peu délaissée depuis 2000 et désormais replacée au centre de la stratégie. Les leviers complémentaires sont une meilleure adaptation de l'offre commerciale aux différents segments de clientèle, une meilleure qualité de service et une meilleure animation commerciale des magasins.

Pour atteindre le deuxième objectif, le groupe cherche à comprimer les coûts salariaux et à réorganiser son système productif dans une logique d'économie de main d'œuvre, à travers notamment :

- une rationalisation des opérations de mise en rayons visant à diminuer de 20% le temps consacré à celles-ci (découpage de l'activité de mise en rayon en différentes tâches distinctes, planification journalière optimale des tâches à accomplir par chaque « équipier de vente » sur la base de temps alloués, mise en place de tablettes roulantes à étagères pour faciliter le transport des articles, développement d'une polyvalence inter-rayons...),

- l'introduction de nouvelles technologies d'enregistrement et d'encaissement des articles (« self-scanning », « self check-out »²⁵ et « queue boosting »²⁶),
- le développement des synergies logistiques et la réduction du nombre d'entrepôts grâce à l'EDI (échange de données informatisé),
- la centralisation des services comptabilité, achats, paiements et systèmes de paies pour en partager les coûts.

Mais, à l'intérieur des magasins, cette volonté de relance de la dynamique commerciale s'avère largement contradictoire avec l'objectif de réduction systématique des coûts d'exploitation. Et cette contradiction entre les objectifs et les moyens, d'autant plus forte que la stratégie de baisse des prix implique un rattrapage sur les volumes, a un impact négatif sur les conditions de travail et d'emploi des salariés qui doivent assurer cette relance.

Outre le maintien d'un mode de management traditionnellement autoritaire, disciplinaire (de nombreux cas de harcèlement moral ont été dénoncés) et à forte connotation anti-syndicale (particulièrement à l'encontre de la CGT), l'évolution de la relation salariale dans le groupe se caractérise en effet par :

- un développement tous azimuts de la flexibilité : flexibilité de l'emploi (neuf types de statuts et de contrats différents), flexibilité du temps de travail (annualisation, temps partiel), flexibilité de l'activité (généralisation multi et polyvalence),
- une baisse tendancielle des salaires : jusqu'en 1999, les hausses de salaire étaient supérieures à celles de l'inflation, parfois de +1%. En 2000 et 2001, la tendance a commencé à s'inverser et, depuis 2002, les augmentations de salaire sont devenues très inférieures à l'inflation. Cette évolution est notamment due à l'accord sur la réduction du temps de travail signé en 1999 qui a comporté un certain nombre de mesures destinées à en amoindrir le coût pour l'entreprise (gel des primes d'ancienneté, de présence et de transports pour les salariés déjà en place et suppression pure et simple pour les nouveaux embauchés),

²⁵ Caisses en libre service où le client scanne lui-même ses achats et les règle par carte à un automate.

²⁶ Scannage des articles dans la file d'attente par une caissière volante équipée d'un terminal portable.

- une augmentation des accidents de travail et des maladies professionnelles (notamment des TMS) dont les taux sont supérieurs à la moyenne nationale de la branche.

Malgré l'émergence de certaines pratiques participatives qui demeurent marginales (organisation des caisses en îlots avec auto-programmation des horaires de travail, association des salariés à l'évaluation des risques professionnels...), cette dégradation de la relation salariale se traduit par un désengagement croissant des salariés (augmentation continue du turn-over et de l'absentéisme) et une montée de la conflictualité sociale.

Ainsi assiste-t-on depuis quelques années à une radicalisation des positions et des actions syndicales, y compris de la part de FO, syndicat majoritaire dans le groupe traditionnellement très modéré. Des grèves et des débrayages, inimaginables dans la période antérieure, commencent à se produire. En avril 2004, le groupe a connu son premier mouvement national de grève. Ce jour là, 40% des salariés de la branche hypermarchés ont cessé le travail pendant au moins une heure à l'appel de la CFDT, de la CGT et de la CFTC pour demander une revalorisation de leurs salaires. Toujours en 2004, deux mouvements de grève massifs ont affecté pendant plusieurs jours deux magasins du Sud de la France, à Marseille et à Nîmes, en réaction à des pratiques managériales ressenties comme inacceptables pour les salariés. En mars 2005, une nouvelle journée nationale de grève, toujours motivée par la question des salaires, a été encore plus suivie que celle de l'année précédente et ce mouvement s'est prolongé par un conflit de plusieurs jours dans certains magasins. Cette conflictualité sociale a connu son point culminant en 2008 avec la plus grande grève nationale sur les salaires de l'histoire de la branche (1er février) et une grève de 16 jours, particulièrement dure, dans un des hypermarchés de Marseille.

Caractéristiques de l'établissement terrain

Evolution des principaux indicateurs économiques

Dans cet hypermarché, un des dix plus importants de France, la progression du CA 2007 (+0,40%) est inférieure à la moyenne nationale du groupe, alors que celle de sa marge

(+5,7%) est nettement supérieure. La part des frais de personnel est légèrement en dessous de la moyenne nationale du groupe.

	2005	2006	2007
CA (en K€)	204 373	212 429	213 249
Taux de marge	22,14 %	22,46 %	23,67 %
Bénéfice d'exploitation	7,19 %	7,73 %	8,51 %
Frais de personnel	10,08 %	10,07 %	10,51 %

Evolutions organisationnelles

En 2006, le magasin a fait l'objet d'une extension et d'un réaménagement intérieur important caractérisé par un élargissement de l'offre produits (notamment locale), une amélioration de la capacité de circulation, de la clarté, de la propreté et un renouvellement de l'ensemble des équipements. Ce projet s'est accompagné du développement d'une certaine autonomie et d'une différenciation dans la gestion des services.

L'année 2008 a vu la mise en œuvre de trois opérations d'un impact non négligeable pour le personnel : « Modèle gagnant », « Mercure textile », « Accord EPCS ». Pour la première, il s'agissait d'un « challenge » mettant en compétition les salariés ou des groupes de salariés. La deuxième consistait à poursuivre dans le rayon textile la réorganisation de la mise en rayon et de l'étiquetage des produits visant un gain de temps de 20%. La troisième a modifié le système de rémunération des salariés de l'EPCS (Electroménager, Photo, Cinéma, Son) en y introduisant une part variable liée à des objectifs individuels et collectifs de vente tout en abaissant le salaire fixe à un taux horaire inférieur au SMIC.

L'année 2009, enfin, a donné lieu aux premières expérimentations dans le magasin de nouvelles technologies d'enregistrement et d'encaissement des articles.

Caractéristiques sociales

Effectifs :

	2005	2006	2007
Employés	670	690	688
Cadres	53	55	58
Total	723	745	746

Répartition des employés selon le temps de travail :

	2005	2006	2007
Temps complet	391	408	425
30h à 35h	188	144	146
< 30h	144	193	175

Démissions :

	2005	2006	2007
Employés	64	71	72
Cadres	0	1	0

Licenciements :

	2005	2006	2007
Employés	19	23	22
Cadres	2	2	1

Départs au cours de la période d'essai :

2005	2006	2007
29	21	22

Le turn-over total s'est élevé à 18,5% en 2007.

Répartition par sexe (ensemble effectif) :

Cette répartition reste stable depuis plusieurs années : 43% d'hommes, 57% de femmes.

Au service caisses, plus 90% du personnel est féminin.

Répartition par sexe des cadres :

	2005	2006	2007
Hommes	79,3 %	75,1 %	72,4 %
Femmes	20,7 %	24,9 %	27,6 %

Rémunérations brutes en moyenne mensuelle :

(primes de fin d'année et de vacances comprises, soit l'équivalent d'1,5 mois de salaire)

En euro	2005	2006	2007
Moyenne hommes employés	1 665	1 677	1 703
Moyenne femmes employés	1 525	1 532	1 553
Moyenne hommes cadres	4 104	4 418	4 630
Moyenne femmes cadres	3 893	3 674	3 644

Le salaire des cadres est relativement attractif, en moyenne pour les hommes 2,71 fois supérieur à celui des employés et pour les femmes 2,15 fois celui des employées.

A catégorie égale, le salaire moyen des hommes est supérieur d'environ 10% à celui des femmes.

Nombre d'accidents du travail avec arrêt :

2005	2006	2007
41	84	66

Nombre de jours d'arrêt pour accidents du travail :

2005	2006	2007
549	2209	1248

On assiste à une dégradation significative de l'accidentabilité dans les dernières années. Le taux de fréquence des accidents avec arrêt excède largement la moyenne nationale du secteur. Leur taux de gravité qui était de 14,5 jours d'arrêt en 2003 atteint 26 jours en 2006 et 18 jours en 2007. La majorité de ces accidents est due à des chutes ou à des opérations de manutention. Ils se produisent principalement sur les lieux de stockage qui présentent de nombreux risques liés à l'encombrement, à l'exiguïté des locaux et à l'insuffisance de leur entretien. En 2007, la CRAM a annoncé la mise en place d'un plan appelé « Action Tire Palette » avec en priorité l'équipement en mini gerbeurs électriques.

Taux d'absentéisme :

	2005	2006	2007
Maladie	4,95 %	5,14 %	5,62 %
Maladie professionnelle	0,05 %	0,28 %	0,61 %
Total	7,41 %	8,35 %	9,13 %

5 maladies ont été reconnues à caractère professionnel (majoritairement des TMS), 1 a été refusée, 7 sont en attente de réponse.

Après une baisse en 2002-2004 due à une forte pression de l'encadrement sur les absences, le taux d'absentéisme est reparti à la hausse.

Représentation du personnel

Représentativité syndicale :

Syndicat majoritaire nationalement dans le groupe, Force Ouvrière était en 2004 également le premier syndicat (DP-CE 48%) dans le magasin devant la CGT (32%) et la CFDT (20%). La

présentation de listes communes CGT-CFDT a bousculé le paysage de la représentation puisque cette alliance l'a emporté en DP et n'a été battue que d'une seule voix par FO au CE en 2006. Avec 78,80% des inscrits dans le 1er collège DP et 87,50% pour le CE, le taux de participation en 2006 est supérieur de plus de 8% à la précédente élection. Il convient de noter l'apparition de la CFTC. Enfin, alors que, comme nous le verrons, le militantisme syndical est difficile dans l'établissement, il est notable qu'une élue seulement cumule les représentations DP et CE.

Résultat des élections professionnelles 2006

Délégués du personnel	Comité d'entreprise
Collège employés	Collège employés
CGT/CFDT 234 voix – 4 élus	FO 224 voix – 3 élus
FO 202 voix – 3 élus	CGT/CFDT 223 voix – 2 élus
CFTC 35 voix – 0 élu	CFTC 41 voix – 0 élu

Le CHSCT :

En 2007, le CHSCT s'est réuni 9 fois : 5 réunions ordinaires, 4 extraordinaires (toujours à la demande de la direction dont 2 à la suite d'un accident). Il y a eu un signalement de danger grave ou imminent, 47 enquêtes menées par le CHSCT, pas de recours à un expert. Aucun représentant du personnel n'a été formé en 2007. Il n'y a pas eu de groupes d'expression ni de réunions organisées avec le personnel.

Le CHSCT a été consulté sur la réorganisation de la zone de réception des marchandises (zones étroites où en plus de différents stockages en palettes, poubelles et bennes, se croisent des camions, des chariots élévateurs, des transpalettes...). Il a également été consulté sur la mise en place des opérations « Modèle gagnant » et « Mercure textile ».

A noter le signalement par le médecin de cas de stress avec deux demandes de mise en maladies à caractère professionnel pour des « dépressions réactionnelles ».

Evolution de la conflictualité sociale

Contrairement à d'autres établissements de la région, le magasin a jusqu'à présent connu peu de conflits sociaux importants. Le seul conflit local notable s'est produit en 2001 à propos des conditions et des équipements individuels de travail : à l'appel de FO, 300 salariés ont débrayé à cette occasion, le mouvement s'est prolongé pendant deux jours et des revendications avancées dans certains services ont été satisfaites.

La participation aux premières grèves nationales organisées en avril 2004 et mars 2005 par la CGT et la CFDT pour la revalorisation des salaires a été relativement faible (10% du personnel en 2004, un peu plus en 2005), mais elle témoigne comme dans le reste du groupe d'une croissance du mécontentement des salariés et de la levée progressive du tabou que constitue le recours à la grève dans l'entreprise.

En revanche, la grève nationale du 1er février 2008, à l'appel de tous les syndicats du groupe, a été très largement majoritaire et des piquets de grève et d'information aux clients se sont tenus toute la journée devant les entrées du magasin.

A noter que, par ailleurs, l'entreprise a été assignée aux Prud'hommes à de nombreuses reprises : 7 fois en 2005, 5 fois en 2006, 6 fois en 2007.

Enjeux actuels pour les RP et les syndicats et problématique de l'étude

Trois enjeux ou « défis » sont posés aux organisations syndicales et à leurs représentants : le fait syndical, les salaires, l'intensification du travail. C'est autour d'eux que s'organisera notre recherche.

Le fait syndical

Les points de vue des différents syndicats sont en la matière très partagés, pour ne pas dire opposés.

Pour FO, le dialogue social est possible dans le magasin. Les représentants 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. Ceci étant, lors de la recherche que nous avons menée en 2005, nous avons constaté que le réaménagement du magasin n'avait donné lieu qu'à une information aux organisations syndicales, sans consultation de celles-ci ni des personnels concernés. Le principal regret de FO concerne l'abandon de la pratique de négociations locales en vigueur jusqu'en 1999 et le report de toute la négociation collective au niveau national. Si les délégués 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 pousse à mener des actions plus dures (par exemple l'appel à la grève nationale du 1er février 2008). Il nous semble significatif qu'à propos de cette grève sur les salaires, le site de FO groupe publie une série de documents sur : « le droit de grève et l'abus des directions », « le droit de libre circulation pour les RP », « la non obligation d'informer la hiérarchie préventivement », « les sanctions », « la base de calcul du salaire journalier servant à la retenue pour fait de grève ».

Pour la CGT et la CFDT, en revanche, le droit syndical est loin d'être respecté. Notamment du fait du climat social environnant. Dans les Bouches du Rhône, en effet, le patronat du commerce n'hésite pas à envahir la Bourse du travail ou à organiser des contre manifestations

en faveur de l'ouverture du dimanche des magasins de Plan de Campagne, proche de l'établissement terrain²⁷.

Au sein même du groupe, un bras de fer avait opposé fin 2004, la direction de l'entreprise à un délégué CGT d'un établissement de Marseille. Ce délégué 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 »²⁸. 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'établissement terrain, les syndicats ont des poids respectifs différents de ce magasin marseillais 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 délégués CGT et CFDT se plaignent de restrictions systématiques à leur libre expression dans les réunions de CE ou de 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 m²). 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 d'entre elles. Si

²⁷ Le refus du travail du dimanche sur ce site est également revendiqué par la CFDT du département.

²⁸ La Marseillaise - 11 août 2005

pour les uns, l'établissement d'un rapport de force est indispensable, pour toutes cela passe par une reconnaissance juridique. Comprendre comment est appréhendé cet enjeu (rapport de force, bataille juridique, négociation...), préciser les lieux où il est mis en avant (IRP, mobilisation des personnels...), cerner les stratégies développées et les ressources nécessaires pour avancer, sera le premier axe de recherche de la présente d'étude.

La question des salaires

Le contentieux majeur pour l'ensemble des personnels est celui des salaires. Cette question a été au centre de tous les mouvements sociaux qu'a connu le groupe ces dernières années et notamment de la grande journée de grève nationale du 1er février 2008.

Outre ceux que nous avons donnés en page 2, de nombreux éléments concernant les rémunérations interpellent les organisations syndicales :

La conjoncture économique. Le recul des ventes lié à la crise tend à réduire d'autant la part d'intéressement et de participation aux bénéfices qui permettait de porter les rémunérations effectives à 120% du salaire de base pour les employés et à 135% pour les cadres. Quelles analyses les RP font-ils de ces données ? Quels en sont les supports ? Comment les intègrent-ils dans leurs interventions ?

Les contreparties systématiquement demandées dans les discussions salariales. Ainsi dans la dernière NAO (négociation annuelle obligatoire) l'accord sur une augmentation de 3,2% (2% au 1er mars 2008 et 1,2% au 1er octobre), signé nationalement par FO, la CFDT et la CFTC, s'est accompagné de la possibilité, pour les caissières volontaires permanentes à 30h, de passer à 35h contre l'acceptation d'une poly activité caisse-rayon. Ce renforcement de la flexibilité du travail en contrepartie de la négociation salariale n'est pas sans poser problème aux signataires comme aux non-signataires.

Autre proposition d'accord, autre analyse : l'accord sur les « Vendeurs EPCS » qui, comme nous l'avons vu plus haut, prévoyait une forte diminution de la rémunération fixe (en dessous du SMIC pour les vendeurs débutants) pour augmenter la part variable a été rejeté par la CFDT et la CGT. Sur quoi se bâtissent ces analyses ? Quels éléments sont pris ou non en compte, pour quelles raisons ? Quel travail cela représente pour chaque représentant du personnel ?

Enfin l'autonomie avancée pour les établissements ne concerne pas directement les salaires, mais des dispositions locales ayant un impact sur le pouvoir d'achat peuvent être négociées, par exemple la valeur du ticket repas. Rappelons que, dans la région, la grève du magasin de Grand Littoral Marseille s'est poursuivie pendant 16 jours sur des revendications locales : les tickets restaurant à 5 euro au lieu des 3,05 euro octroyés, une prime exceptionnelle de 250 euro, le droit de travailler 35 heures pour les caissières à temps partiel. Quels jugements les représentants rencontrés portent-ils sur ces luttes locales ? Pourquoi y participent-ils ou pas ? Quelles sont les ressources utilisées lors de ces négociations ?

La souffrance au travail

La troisième interrogation portera sur les dépressions signalées par la médecine du travail. Cette question nous paraît intéressante à creuser parce qu'elle ne paraît pas dans le « bilan de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail », notamment dans la partie qui mentionne ce qui a été proposé et réalisé par le CHSCT. Or, outre une pression managériale très importante, il est à noter une violence certes limitée mais significative des clients. Des cas de « stress », de « pétage de plomb », voire de dépression sont hautement probables. Pourquoi ne figurent-ils pas dans le rapport du CHSCT ? Nous savons combien les questions liées à ce que nous appellerons les facteurs d'atteinte à la santé psychique sont un terrain nouveau et difficile pour les organisations syndicales (difficultés d'analyse, de transposition de problèmes singuliers en revendications collectives, publicisation de cas privé, etc.). Interroger nos interlocuteurs sur ces questions permettra de mettre en exergue ces difficultés, mais surtout de saisir à qui ou à quoi ils s'adressent lorsqu'ils rencontrent ce type de problème ?

Méthodologie et déroulement de l'étude : du prescrit au réel

Ces trois « défis » et les questions mentionnées ci-dessus ont été la trame des entretiens avec les différents interlocuteurs que nous avons rencontrés pour cette recherche.

Comme cela avait été défini par notre collectif de recherche, nous avons engagé ce travail par deux entrées : celle des syndicats (leur conception de la représentativité, le choix de leurs représentants, leur politique de formation, le bilan des instances représentatives...) et celle des représentants du personnel (leur parcours personnels, leurs ressources en terme d'acquisition et de production de savoir, les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exécution de leur mandat, la transmission...).

Pour la première entrée, nous avons prévu deux réunions de présentation-lancement de l'étude avec les équipes syndicales. L'une avec le collectif FO, l'autre avec le collectif CGT-CFDT.

Pour la seconde entrée, nous avons prévu de procéder à sept entretiens individuels répartis de la manière suivante : 2 représentants FO (1 DP – 2 CE-CHSCT sachant qu'une des représentantes a un double mandat), 4 représentants CGT-CFDT (1 DP – 3 CE-CHSCT). Bien que la recherche ne concerne théoriquement que les RP dans les CE et CHSCT, il nous semblait utile d'interroger un ou deux DP afin notamment d'établir les liens entre les deux premiers et les seconds. Ces sept entretiens de base devaient être complétés par des entretiens avec des interlocuteurs de ces représentants (directeur magasin, médecin du travail, inspection du travail, experts...).

En pratique, l'étude s'est écartée de ce schéma initial sur plusieurs points :

- la distinction syndicats/représentants du personnel s'est avérée impraticable car ces deux niveaux de réalité sont ici totalement confondus,
- le collectif FO et ses élus dans les IRP n'ont pas accepté nos propositions de réunion et d'entretiens en raison d'un désaccord avec les résultats de la recherche que nous avons menée en 2005,
- au vu des données recueillies avec les RP CGT et CFDT, les entretiens prévus avec la direction du magasin, le médecin du travail et l'inspecteur du travail ne nous sont pas

apparus comme susceptibles de nous apporter des éléments supplémentaires pertinents pour l'étude.

Pour ces différentes raisons, le périmètre de l'étude s'est donc borné aux RP CGT – CFDT et à l'intervenant du cabinet d'expertise qui les conseille dans des conditions qui sont, on le verra, assez particulières.

Concrètement, les opérations effectuées ont été les suivantes :

- réunion de lancement-présentation avec le collectif CGT (5 militants dont 1 femme),
- entretien avec 1 RP CGT au CHSCT,
- entretien avec 1 élu CGT au CE,
- entretien avec 1 DP CGT,
- entretien collectif avec 2 RP CFDT,
- entretien téléphonique et passage d'un questionnaire écrit à l'intervenant du cabinet d'expertise.

Les entretiens ont fait partiellement appel à la méthode de l'instruction au sosie²⁹ pour l'explicitation de certains points. Ils ont été enregistrés et ont fait l'objet de trois monographies (1 CGT/CHSCT, 1 CGT/CE et 1 pour les 2 RP CFDT). Une restitution de ces monographies a été faite aux personnes concernées qui les ont validées. Nous nous sommes enfin engagés à restituer collectivement les résultats de cette recherche à l'ensemble de nos interlocuteurs.

²⁹ Méthode développée par le médecin italien Ivar Oddone. Cf. Oddone I., et al. *Redécouvrir l'expérience ouvrière*. Messidor – Editions Sociales, Paris, 1981.

Présentation et parcours des RP rencontrés

Kevin, RP CGT au CHSCT

Irlandais du nord, Kevin grandit dans l'environnement de la guerre que connaît ce pays pendant les années 1970-1980. Il arrête ses études à 18 ans après avoir obtenu son bac, « on était en plein problème avec les anglais, chez moi à Belfast, j'avais autre chose à faire que d'aller étudier à l'université. On était jeune et... j'étais... bon c'était un engagement irlandais traditionnel, contre l'armée anglaise... ». 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, « les irlandais traditionnellement sont bien attachés à la justice, on aime bien la justice, s'il y a la justice on respecte mais il faut la justice... ». Marié avec une française, il vient s'installer en France à la fin des années 70, il y travaille dans un petit magasin à Paris, « j'ai commencé comme main d'œuvre à mi-temps et au bout de douze mois j'ai été nommé chef de magasin dans un autre magasin, j'avais du personnel sous mes ordres ». En 83, retour en Irlande où il travaille comme bookmaker, puis successivement dans le commerce de livres anciens et dans la fabrication de vêtements pour enfants. Fin 92, il revient en France pour travailler dans l'immobilier (vente de maisons préfabriquées), à cette occasion il se syndique à la CGT, mais « ...pour moi cela ne signifiait rien, c'était juste par amitié ».

L'entrée dans l'entreprise

Kevin entre à Grandis en 93 comme manutentionnaire. On lui propose très rapidement de passer cadre ; ce qu'il refuse « quand j'ai vu que c'était 12 h par jour payées 6, enfin 6 à tarif plus bas et qu'après deux ans j'allais passer cadre, mais dans un autre magasin » au grand étonnement de sa hiérarchie. Au bout de quatre ans, en 97, il accepte d'être inscrit sur une liste (DP ou suppléant CE, il ne se souvient plus) du syndicat FO. Très vite, il se heurte avec les responsables de ce syndicat sur la question des salaires. L'acceptation par le syndicat de la réponse négative de la direction à une demande de prime, l'amène à provoquer une assemblée des adhérents et pour finir à démissionner de ce syndicat. Quelque temps après, il demande et obtient un congé formation pour suivre un BTS 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, mais Kevin refuse une nouvelle fois les propositions de promotion qui lui sont faites.

L'engagement syndical

Non seulement, il refuse ces propositions, mais il prend, dès son retour en 98, un mandat de délégué syndical CGT, « je suis revenu CGT sans savoir que c'était reconnu par les patrons comme le syndicat le plus exigeant, le plus fort, le plus dangereux », « c'était la grosse panique ».

Les violences exercées, menaces physiques, suppression de prime, harcèlement juridique,... ne parviendront pas à bout de son obstination et de son habileté à se défendre, « ils sont venus m'engueuler, ils sont venus à trois ou quatre, ils sont venus plusieurs fois ; ils ont essayé par tous les moyens. Ils ont envoyé un huissier, ils m'ont mis à pied trois jours, ils m'ont attaqué au tribunal, ...mais finalement, ils ont perdu ».

C'est dans ces conditions qu'il va développer la CGT sur le site. La lutte contre les injustices patronales continue à le mobiliser. En plus de son action dans l'entreprise, il s'est ainsi investi en tant que conseiller juridique auprès des salariés à l'Union locale et parvient assez souvent, non sans fierté et bonheur, à empêcher des licenciements. « Ma femme me dit toujours "qu'est ce que tu fais à Grandis, 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. 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... J'ai soutenu quelqu'un en entretien préalable il y a deux semaines, quelqu'un qui a 52 ou 53 ans qui ne trouvera plus de boulot s'il est viré. Hé bien, au moins, pour le moment il travaille ».

Jean, élu CGT au CE

Jean, 43 ans, a vécu son enfance dans une fratrie de 12 enfants en région parisienne. Il arrête ses études avant le bac, comme un peu plus tard il arrêtera une formation d'éducateur spécialisé trouvée trop scolaire. Un refus du service militaire - « j'aurais été objecteur de conscience si j'avais été appelé » - 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 « non sans intérêt » selon lui. Il n'aura aucun engagement syndical avant 2003.

L'entrée dans l'entreprise

En 1998, il entre chez Grandis, mais comme salarié d'un marchandiseur, « 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 Grandis 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 région jour et nuit, plus le week-end pour les grosses opérations, tout ça pour le SMIC, à prendre ou à laisser ». Une condamnation de Grandis pour délit de marchandage et prêt de main d'œuvre illégal conduira la chaîne à régulariser ces personnels.

C'est ainsi qu'il est embauché en 1999 comme équipier de vente (mise en rayon) au rayon PGC (Produits de Grande Consommation) – Epicerie. Équipier modèle, il croit Grandis et en Grandis, « je faisais 10 fois plus que ce qu'on me demandait, pendant trois ans j'ai vraiment joué le jeu de Grandis, 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... ». Grugé par ces promesses de promotion sans cesse repoussées, il est atteint dans sa dignité. L'alternative est soit de démissionner de Grandis, soit de se syndiquer. Ce qu'il fait en adhérant à la CGT en 2003, « quand ça devient insupportable et que t'en as marre d'être pris pour un con, t'as deux choix possibles, soit tu te casses, soit tu te dis je reste et tu

essayer avec les moyens qu'on te donne de faire un peu bouger les lignes, pour faire comprendre à la boîte qu'il faut fonctionner différemment avec les gens », « avec une difficulté, c'est qu'à l'époque le syndicat majoritaire, c'est FO, ultra majoritaire, quasiment le seul syndicat en fait, sauf que je peux pas m'entendre avec ces gens là qui sont toujours du côté du patron, tout le monde le sait, donc militer à Aix, c'est aller à la CGT, sauf que la CGT à ce moment là, c'est Kevin tout seul. A l'époque je travaillais à côté de lui, quand il a appris mes soucis, il m'a dit si tu veux tu nous rejoins, j'ai dit banco tout de suite».

Adhérer à ce syndicat, porté à cette époque à bout de bras par Kevin, implique d'accepter immédiatement un mandat syndical, seul moyen de protection contre l'employeur, « 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 ».

L'engagement syndical

Il est ainsi « parachuté » sans trop savoir ce que cela représente, sauf que cela sera difficile, « je suis rentré dans le bain du jour au lendemain, j'ai été nommé RS au CE un 15 août et la première réunion, c'était le 23 août, j'y suis allé sans préparation et je suis resté 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 ».

Il participe donc ainsi au CE où il doit affronter la direction, mais aussi FO « 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 trois 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 ».

Malgré ce climat hostile, il pense qu'il pourra faire bouger les choses. Pour cela, il doit acquérir une légitimité collective (faire reconnaître l'organisation syndicale), mais qui doit être aussi personnelle (faire reconnaître ses compétences et réparer d'une dignité bafouée). 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. Il va y parvenir et s'affirmera rapidement comme l'alter ego de Kevin dans l'établissement.

Les deux RP CFDT

Employées au service « caisses », ces militantes sont toutes deux âgées d'une quarantaine d'années. La première est titulaire d'une licence de science de l'éducation et d'un DEUG AES. La seconde, d'un Bac D qui a été suivi d'expériences professionnelles diverses : commerce, factrice, employée de mairie... L'une est élue au CE, l'autre y siège en tant que représentante syndicale.

En tant que femmes, elles développent une vision de leur militantisme en général et dans le CE en particulier passablement différente de celle des militants hommes de la CGT rencontrés.

L'engagement syndical

Toutes deux insistent ainsi d'emblée sur les limites de leurs disponibilités eu égard à leur rôle de mère et aux responsabilités familiales qu'elles doivent assumer. Elles ne peuvent être aussi présentes dans le magasin qu'il le faudrait. Contraintes familiales auxquelles viennent s'ajouter un empêchement, par la direction, de leur action militante. L'une d'elle, affectée dans un « service périphérique », qui lui permettait de rencontrer beaucoup de salariés, a été muté en caisse où elle se trouve maintenant « clouée ». Elle a aussi récemment reçu par lettre recommandée une demande justifiant l'utilisation des heures de délégation en dehors de ses heures de travail. Lors de leurs déplacements, ces militantes sont systématiquement suivies par des cadres.

Elles ne veulent pas, néanmoins, se situer dans une problématique d'affrontement direct et essaient plutôt de contourner ces obstacles en souplesse. Peut-être parce que sensibles aux multiples pressions que subissent les personnels, et particulièrement ceux du service caisse, elles se sentent partager une condition commune ? Mais si elles comprennent leurs collègues, elles sont en même temps désarçonnées par leur absence de réactions et leur refus d'implication syndicale, et cela induit chez elles une démotivation militante manifeste.

Parmi les difficultés rencontrées, figure aussi le faible nombre d'adhérents à leur section syndicale. Ce qui les pénalise d'autant plus que l'aide accordée par leur syndicat national aux sections locales est proportionnelle à leur nombre d'adhérents. Elles se considèrent ainsi quelque peu délaissées par leur organisation, dont elles critiquent par ailleurs certains

positionnements nationaux, notamment la signature de certains accords d'entreprise. Ce sentiment d'isolement « politique » et organisationnel contribue également à les démotiver.

Marginalisées au CE et au CHSCT, elles se considèrent plutôt comme des déléguées du personnel.

Quand la construction et la mobilisation des savoirs est un sport de combat

Comme indiqué dans l'introduction, nous avons identifié au départ trois enjeux ou « défis » auxquels étaient confrontés les élus du personnel dans Grandis : l'affirmation du fait syndical, les salaires et la souffrance au travail. L'objectif poursuivi étant, à partir de ces enjeux, d'interroger les élus du personnel sur les ressources qu'ils utilisaient ou qu'ils devaient acquérir pour y répondre. La méthode consistant à partir des biographies de chacun des élus nous a conduits à aborder ces enjeux de biais. Elle a permis de constater que les enjeux retenus étaient partiellement vérifiés. Celui de l'affirmation du fait syndical est massivement présent ou en filigrane dans tous les entretiens, les deux autres ont été évoqués de manière plus indirecte et sous-jacente, bien qu'ils constituent à l'évidence des préoccupations centrales pour les RP rencontrés, au motif que « les priorités [des dossiers] sont fonction du calendrier imposé par Grandis ».

La reconnaissance syndicale comme épreuve majeure

Un droit à faire respecter

Il serait inexact de penser que les syndicats n'ont pas droit de cité ou que tous les militants sont réprimés à Grandis. Nous notions dans une recherche précédente que « Pour FO, le dialogue social est possible dans le magasin. Les représentants 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. [...] Si les délégués de ce syndicat ne se plaignent d'aucune entrave à la liberté syndicale, les relations néanmoins se tendent ». Ce syndicat est non seulement admis, mais il serait, selon nos interlocuteurs (CGT, CFDT), largement instrumentalisé par la direction du groupe.

Il n'en va pas de même pour ces deux organisations. En 1997, Kevin qui « était bien avec tout le monde et ne rentrait pas dans la politique CGT-FO » accepte d'être élu sur une liste FO. Très rapidement, il interpelle ce syndicat : « c'est très gentil vous m'avez mis sur une liste et je crois qu'il faut faire quelque chose sur les salaires ». Il propose de revendiquer une prime locale « en bloquant les entrées du magasin, même à peu nombreux ». Il décrit la rencontre avec la direction (imitant une voix féminine) « Monsieur le directeur on voudrait bien vous demander des sous parce que la vie est chère. – Non ça coûte trop cher. – Ah! Ça coûte trop cher, d'accord ». Alors Kevin intervient « Mais ce n'est que de l'argent et Grandis en a plein – C'est vous qui le dites – Oui, oui, c'est moi qui le dit. Silence radio. Je me suis dit il y a un gros problème », « Acceptez tout ce que le patron vous dit 'oui chef, oui chef' non je ne veux pas de ça ». Il demande alors un CIF pour suivre un BTS en comptabilité. Congé facilement accordé car dans ce magasin, l'issue des formations débouche généralement sur un départ de l'entreprise ou sur une réintégration comme cadre. Non seulement il revient, mais il renonce aussi à devenir cadre. Cette fonction nécessite de travailler sans compter ses heures de travail avec un salaire quasi inchangé durant deux années pour ensuite être muté « ailleurs ». Réintégré, « le seul syndicat qui restait c'était la CGT », il décide d'y adhérer et devient du même mouvement délégué syndical. Comme la CGT jusqu'alors n'était pas représentée dans le magasin, c'est un véritable coup de tonnerre.

Les pressions sur ce militant deviennent alors violentes : pressions psychologiques, pressions physiques. « On m'a pris à part tout seul, dans une pièce avec trois chefs, un de chaque coté pour m'impressionner, tactique traditionnelle du flic et je leur ai dit que cela ne me gênait pas du tout. Je leur ai expliqué : 'c'est pas un problème, on peut régler ça ailleurs, c'est pas un problème'. Enfin je leur ai fait comprendre que s'ils veulent aller à la guerre, ils auront la guerre, ils vont perdre et là ils ont compris. Ils savaient que j'avais un certain parcours avant de venir en France, ils savaient très bien mes opinions, ils savaient qu'avec moi ils vont tout perdre personnellement, ils le savaient. Jusqu'à un moment où il y a un d'ici qui m'a dit 'ils ont peur de toi. Je ne sais pas ce que tu leur as fait, ils ont peur de toi'. Pas peur de la justice. Quand j'ai vu que cela tournait mal, je suis venu avec un teeshirt, un teeshirt ... euh » (un teeshirt avec un message explicite).

« En 98 je suis tout seul, donc toutes les pressions possibles. Ils essayent par tous les moyens de m'empêcher de militer et même par la violence. 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'. Ils ont compris, ils ont regardé autour d'eux et ils ont laissé tombé c'est-à-dire ils ont utilisé tous les moyens de pression qu'ils pouvaient. Ils ont essayé par tous les moyens. Ils ont envoyé un huissier, ils m'ont mis à pied trois jours. C'est un huissier qui vient dans le magasin sur le lieu de travail quand je suis en train de partir en pause. Dans le magasin devant tous les clients, ils me signifient une mise à pied conservatoire, ils me font signer un papier, etc., etc. ».

Le développement syndical réussi par Kevin et une reconnaissance par les voies du droit (cf. ci-dessous) ont fait évoluer la nature de la pression ou de la répression. Pour autant, ces dernières demeurent. Jean « salarié Grandis modèle » en fera l'expérience. En 2003, il adhère à la CGT et accepte immédiatement un mandat de représentant syndical au CE, *« 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 à Grandis, si t'as pas de mandat, t'es mort ».*

Ce premier mandat sera une épreuve particulièrement rude, *« Alors là, je t'assure, je me retrouve dans une zone de guerre, la CGT n'était plus au CE depuis trois ans et là elle revient et pendant trois ans ça été l'enfer, la direction et FO ont tout fait pour nous couper la tête, ça été une véritable guerre de tranchées ».*

Si, selon Jean, des avancées non négligeables de reconnaissance du « fait » syndical ont été obtenues : *« 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 Grandis plusieurs fois, [...] »* ; on est encore loin d'une « reconnaissance » des syndicats : *« 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... ».*

La CFDT n'est pas plus reconnue. Tout les deux ans et lors d'un renouvellement du directeur, la direction réunit le personnel par petits groupes pour « l'écouter ». Les militantes CFDT, comme ceux de la CGT, sont exclues de ces rencontres. Les heures de délégation sont suivies de près. L'une d'entre elles venait de recevoir, par courrier recommandé, un refus des heures

de délégation déposées au motif qu'elles avaient été prises en dehors des heures de travail. Lors de sa prise de responsabilité syndicale, elle s'est retrouvée affectée aux caisses, poste fixe alors que jusque là elle tournait comme vendeuse sur plusieurs rayons. Pour autant, elles jugent que « *la violence n'est pas au point de se faire sanctionner si on est adhérent à la CFDT* ». Pour elles, la peur est présente chez de très nombreux salariés du magasin, mais elles ne font pas du droit syndical un axe majeur de leur mobilisation. C'est au cours d'une formation syndicale sur le juridique que le formateur, surpris d'apprendre que cette section ne possédait pas un code du travail, leur a offert le sien.

Les ressources recherchées

Pour les représentants du personnel rencontrés, un investissement dans le champ juridique, notamment sur les questions liées aux entraves soit du droit syndical, soit du fonctionnement des institutions est indispensable. « *Au début tu passes ton temps avec le code du travail à la main* » (Jean). Néanmoins pour aucun des militants interrogés cet investissement n'est un but en soi, il apparaît comme une obligation peu satisfaisante car il est le résultat d'une mobilisation insuffisante des personnels. L'appréciation portée sur l'outil juridique est néanmoins différente selon les interlocuteurs.

Kevin, qui trouve les racines de son combat pour le droit dans la tradition irlandaise, est viscéralement attaché à la « justice » : « *Au départ c'était très très dur. Je ne connaissais rien et chaque fois qu'il y avait une réunion avec le patron, CE ou DP on me disait quelque chose et je posais une question naïvement 'Comment ça se passe ?'. On me répondait c'est comme ça et pas autrement, je disais bon d'accord je vais me renseigner c'est-à-dire que tous les 2, 3 jours j'étais à l'union locale 'mon patron dit ça et ça, est-ce que c'est vrai ou non? - Ce n'est pas vrai le texte de loi dit quelque chose'. Je retournais voir le patron* ».

L'aide de l'Union locale est déterminante : « *J'avais beaucoup de chance, 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* ».

Aujourd'hui le recours à cette Union locale est moindre. « *En général on commence par un texte de loi, soit un arrêté 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 ou telle procédure ».

Les élues CFDT ont suivi des formations intitulées Législation du travail 1 et 2, données par un organisme de formation reconnu par Grandis, qui selon nos interlocutrices est proche de la CFDT. Hormis ces formations, la démarche des élues CFDT présente des analogies avec celle des représentants CGT. Les problèmes sont soulevés au gré de rencontres avec d'autres sections syndicales, de lecture de la presse et pas seulement syndicale. Le recours à la permanence juridique hebdomadaire de l'UD n'est pas négligé. Si celle-ci ne peut pas donner une réponse immédiate, elle les rappelle quelques après jours une fois les recherches effectuées, un service clés en main en quelque sorte.

Créer un rapport de force, cela ne s'apprend pas dans les livres.

Si l'investissement juridique est indispensable, il ne satisfait aucun des représentants rencontrés. Pour Kevin, le recours à la loi n'est efficace que s'il est accompagné d'un rapport de force. *« C'est très simple, c'est comme le SMIC, pendant quatre ans ou cinq ans ils payent moins que le SMIC ce qui n'est pas légal. Si vous voulez attaquer en justice vous allez attaquer 40 SMIC par ici, 30 par là. Pour eux ce n'est pas grave ils s'en sortent, ils ont 45 000 employés et s'il y a 80, 200, 300, ils gagnent sur les autres. Ils s'en foutent. C'est une question économique, ils gagnent beaucoup plus d'argent s'ils vous payent pas pendant cinq ans. Tout cet argent, ils savent très bien qu'ils vont être attaqué mais tout cet argent placé en bourse permet de gagner beaucoup plus d'argent et même s'ils vous payent chaque centime qu'ils vous doivent ce n'est pas grave, pendant cinq ans ils ont utilisé cette masse énorme d'argent parce que c'est une somme énorme pour gagner des sous en bourse ».*

Il donne une série d'exemples de la nécessité d'utiliser un rapport de force : *« Ils ont licencié un jour un type qui avait un petit handicap, ça leur a pourri la vie, parce que moi j'ai été tracté à droite 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 Grandis 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 avec 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 il y a le tribunal, mais aussi une mauvaise publicité auprès de la clientèle. 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 ». L'important est ainsi de trouver des tactiques efficaces pour d'établir un rapport de force. Or, ceci ne s'apprend pas dans les manuels. « Voilà au lieu de faire les trucs comme c'est marqué dans les livres, je cherche et jusqu'à maintenant ça réussit à tous les coups ». « Tout le monde peut le faire s'il a une formation et de l'expérience. L'expérience c'est apprendre avec ceux qui ont beaucoup d'expérience, qui peuvent nous apprendre beaucoup de choses. On ne parle pas de ça dans un texte, moi c'est ce que j'ai appris à l'extérieur comme conseiller des salariés. 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 ». L'utilité des formations n'est pas niée, mais l'insistance est portée à l'expérience qui se communique, l'expérience stratégique d'un rapport de force à créer. « Apprendre des autres » comment créer, utiliser un rapport de force, voilà l'essentiel. Et ceci quels que soient les sujets à traiter : CHSCT, politique de l'emploi...

Kevin évoque un autre problème à propos du recours à la justice. « *Le problème avec les avocats c'est que cela coûte cher. Et j'ai pas compris, quand on gagne ça coûte aussi cher.*

‘Attendez il n’y a pas un problème quelque part ? L’article 700 du nouveau code pénal ; les frais de justice normalement les frais de justice sont payés par le perdant’. Non, non, cela m’a ralenti énormément parce qu’on gagnait par la justice, mais nous on perdait parce que je payais de ma poche. La justice coûte trop cher. Finalement Jean connaissait un avocat qui fait qu’on ne paye pas l’avocat. Il prend ou il ne prend pas mais s’il prend on ne paye pas il se paye sur l’article 700 plus un pourcentage ». Le coût financier sera également évoqué par les représentantes CFDT qui n’y ont jamais fait appel pour cette raison.

Pour Jean, aujourd’hui l’argument n’est plus financier. « On a de 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 ». Mais l’arme juridique a ses limites « on a pu faire condamner Grandis plusieurs fois, en soi ce n’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 couteuses en temps et en argent et ça aurait plus de poids vis-à-vis de la direction ».

In fine, le problème est pour lui également une question de rapport de force. Rapport de force qu’il associe plus au fait d’être majoritaire dans le personnel qu’à l’action revendicative elle-même, même s’il ne les oppose pas. « Le fait d’être minoritaire au CE rend notre intervention en son sein difficile et stérile, 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. Impossible d’avoir un débat en CHSCT tant qu’on ne sera pas majoritaire ».

Les savoirs ne prennent sens que s'ils sont partageables avec les collègues.

Les batailles juridiques demandent une expertise spécifique non immédiatement compréhensible par les salariés. Elles sont très éloignées de la « culture » de ces derniers. Ceci éclaire la réticence exprimée plus haut du recours à la justice. Le développement d'un savoir n'est utile que s'il entre en résonance avec celui des salariés. Le savoir pour le savoir n'a pas de place ici, il doit être non seulement utile mais il doit être aussi un outil compris par les salariés. Le savoir juridique, comme les autres savoirs n'a de valeur que s'il est partageable entre tous. C'est ainsi que Jean justifie sa participation dans les instances représentatives. *« 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. Ça n'empêche pas que l'on se doit de tenir toujours le même discours ». « C'est quand même pas inutile parce que, à chaque réunion, on est les seuls à faire resurgir les problèmes là où ils se posent réellement. Par exemple, la semaine dernière en CE, on a eu la présentation du projet de caisses automatiques, projet important s'il en est, et là il y a personne qui l'ouvre à part nous, 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'info³⁰ ».*

30. Souligné par nous.

Représenter le personnel en milieu hostile : ressources, savoirs et savoirs-faire

« Des priorités fixées par l'employeur » ?

Au vu de l'importance qu'avait prise, dans ce magasin, la mobilisation sur les salaires lors de la journée nationale du 1^o février 2008, nous avons émis l'hypothèse que la question récurrente du pouvoir d'achat pouvait être une « épreuve » les ayant conduits à une réflexion spécifique. Interrogé sur cette question, la seule réponse a été : *« au dernier mouvement national [de février 2008] on a été le seul magasin 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 ici »*.

De fait les *« priorités [d'étude, de formation] sont fonction du calendrier imposé par Grandis »* nous dit Jean. Avec *« une direction entièrement aux ordres de la direction nationale [qui] « ne pense à aucun moment par elle-même, juste là pour mettre en place la politique nationale" ; "le fait d'être minoritaire, bloqué dans toutes les initiatives possibles par le syndicat majoritaire fait comme il a déjà été dit plus haut que ce n'est pas dans le CE qu'on arrivera à faire bouger les choses »*. Pour autant, comme on l'a vu, la participation à cette structure n'est pas inutile puisqu'elle permet de poser des questions au patron et de les poser aussi aux salariés.

Certes l'ordre du jour des différentes instances fixé par la direction n'est pas contredit par le syndicat majoritaire, mais détermine-t-il pour autant les priorités militantes comme semble l'affirmer Jean ?

L'interpellation du personnel

Non sans paradoxe, Jean affirme aussi en effet : *« 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 magasin 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 »*. *« 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 ».

A l'évidence, les discussions avec les salariés sont un aiguillon décisif même si « *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* », « *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.* ».

Les militantes de la CFDT parlent également des sollicitations qu'elles souhaiteraient avoir des salariés. Malheureusement « *nous on ne peut pas faire comme la CGT, on est moins disponible* » et puis, clouées aux caisses, elles n'ont pas la mobilité que peuvent avoir ceux qui font les mises en rayon. Parce qu'elles subissent la répression décrite plus haut, elles sont plus sensibles aux difficultés des salariés à se confier à elles, notamment par peur des réactions de la hiérarchie. Elles citent l'exemple des employées du rayon fruits et légumes contraintes de nettoyer leurs tenues de travail depuis plusieurs semaines. Elles l'apprennent au détour d'une conversation, mais tout aussitôt le personnel de ce rayon demande de taire ce fait, par peur de représailles.

Le temps et la disponibilité sont une question cruciale dans cette forme de militantisme, au point que la rencontre avec les salariés se fait au dépend de la vie syndicale. « *Le plus difficile, c'est de se réunir et de travailler au sein du syndicat* ». Pour les deux organisations, ceci est un réel problème dont les causes sont l'absence de moyens pour se réunir (temps, locaux...) et une réticence des adhérents à militer. « *Être à Grandis et militer à la CGT... faut être fêlé, ils ont tout un arsenal pour te pourrir la vie, si t'as pas de mandat, tu ne peux pas tenir.* » reconnaît Jean. La loi du 20 août 2009 selon les militants CGT complique singulièrement la tâche au moins sur deux points : le temps de délégation notamment pour les organisations non reconnues et l'allongement de la durée des mandats. « *Moi je trouve qu'il y a beaucoup de problèmes avec les nouvelles lois de la représentativité. On va perdre beaucoup de nouvelles bases, perdre dans le sens où elles ne vont pas être créées, ça va être beaucoup plus difficile. Vous allez avoir un délégué syndical qui va avoir 4 heures par mois et il va faire quoi dans un magasin comme Grandis. 4 heures par mois, c'est combien 12 minutes par jour, 12 minutes par jour avec 750 personnes!* ». C'est en s'appuyant sur sa propre

expérience que Kevin fait cette remarque : « impossible d'implanter la CGT avec cette loi » affirme t-il.

Pour Jean : « La plus grosse connerie à ce niveau, c'est d'avoir fait passer les élections professionnelles tous les 4 ans, ici le turn-over est énorme et touche bien sûr aussi les militants, y en a toujours qui quittent le magasin avant la fin de leur mandat, en 4 ans tu passes par exemple de 8 à 4 élus, c'est infernal. Là on prépare les prochaines élections, on commence à interpellé des collègues pour qu'ils se présentent, mais la durée du mandat est un frein, la plupart ne savent pas s'ils seront encore là dans 4 ans, des fois même pas s'ils seront là l'année prochaine. Dans d'autres entreprises, c'est peut-être pas un problème, mais dans la grande distribution, avec le turn-over qu'on a, 4 ans c'est super pénalisant ».

Une volonté de travailler collectivement

Malgré les difficultés réelles d'un fonctionnement collectif, « 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 ya débat c'est surtout là-dessus ». Cette élaboration collective, comme la discussion autour de l'interprétation d'une loi, est une ressource et une vérification pour ne pas se tromper. La question d'une spécialisation a été discutée entre eux : « on s'est posé la question d'une spécialisation de chacun, et puis c'est pas le choix qu'on a fait parce que si on fait ça, il risque d'y avoir des choses qu'on ne pourra ou qu'on ne voudra plus faire ». Kevin est plus explicite : « Quand je parle d'être spécialisé, ce n'est pas être spécialisé séparément. Il faut être spécialisé dans les CHSCT, mais il faut savoir comment ça se passe aussi dans le CE dans les DP, comment ça se passe pour le personnel. Pareil pour les membres du CE et pour les DP. Quand je parle de spécialisé, c'est spécialisé parce qu'au CE, on va parler d'une certaine façon. Par exemple le stress, on va en parler en CHSCT, quelqu'un peut nous expliquer. Voilà le CHSCT, on peut faire ça, ça et ça, c'est très important mais quand je dis spécialisé ce n'est pas chacun dans son coin, ce n'est pas ça ».

Une volonté identique habite les militantes CFDT. Comme pour la CGT, les échanges entre les deux militants les plus engagées fonctionnent quasiment à longueur de temps.

La rencontre entre magasins

Une autre source d'interpellation est issue des rencontres avec les syndiqués d'autres magasins. « *Les infos utiles, on les a souvent par des copains d'autres magasins du groupe, par exemple, c'est nos copains de Perpignan qui se sont aperçus qu'on était payé en dessous du SMIC et qui nous ont alerté sur cette question pour qu'on s'en saisisse, ce qu'on a fait* ». « *Pour les salaires inférieurs au SMIC, honnêtement on s'en était pas rendu compte, mais quand on le sait, c'est gros comme le nez au milieu de la figure, mais personne intervient à part nous* ». Pour la CFDT, l'utilité des rencontres avec d'autres Grandis a été affirmée avec ces « *rencontres annuelles de trois jours dont on revient gonflée à bloc* ». Les liens construits lors de ces rencontres, un réseau de syndicats en désaccord avec la ligne fédérale poursuivent les échanges soit téléphoniquement soit par internet.

Les ordres du jour des IRP

Une des principales sources d'interpellations vient de l'ordre du jour imposé par la direction dans les institutions représentatives, au point que ces élus en diront : « *les priorités sont fonction du calendrier imposé par Grandis* ». « *Par exemple, la semaine dernière en CE, on a eu la présentation du projet de caisses automatiques, projet important s'il en est, et là il y a personne qui l'ouvre à part nous, on est les seuls à poser des questions sur l'emploi, les conditions de travail, etc.* ». Ca été aussi le cas pour le bilan social, l'accord Seniors, le plan formation, la GPEC... Chacun de ces thèmes nécessite de se former à l'exemple « *du 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* ». Ces sujets renseignent sur les stratégies managériales. Ainsi « *le manque de formation, c'est un handicap dans beaucoup de domaines. Si on prend par exemple la GPEC, dont on parle tout le temps à Grandis, tous les mois, tous les mois, on nous dit tel métier est sensible, tel métier est appelé à disparaître, etc.... Je veux savoir ce qu'est la GPEC, je veux savoir comment on négocie la GPEC, je veux savoir les fondements même de la GPEC. Comment je vais me former là-dessus ? Sur quel*

temps ? Avec quel argent ? Celui du syndicat ? Il y a plein, plein de sujets comme ça où j'aurais besoin de me former, la GPEC est un exemple parmi tant d'autres ».

La question de l'ordre du jour est loin d'être secondaire car celui qui l'établit détermine les problèmes qu'il entend traiter et par la même ceux qu'il entend négliger. « Sur l'ordre du jour on doit accepter les ordres du jour que fournissent les syndicats. C'est-à-dire si tout le monde veut parler, si quelqu'un veut parler d'un certain problème, ça doit être mis sur l'ordre du jour. Il y trop d'abus entre le secrétaire et le patron qui décident ce qu'ils mettent à l'ordre du jour, c'est très gentil, mais s'il y a un gros problème que vous voulez mettre à l'ordre du jour il n'y est pas parce qu'ils vont dire on n'a pas le temps, on parlera une autre fois... ah ! Ce n'est pas à l'ordre du jour. [...] Tous les élus en CHSCT ou en CE devraient avoir le droit de demander de mettre quelque chose à l'ordre du jour et ça devrait être accepté. Parce que, encore une fois c'est une question de justice, ce n'est pas parce que vous êtes 1% ou 100% que ce que vous demandez n'est pas important à mettre sur la table. Je ne vois pas si un syndicat veut poser une question où il y a de problème pour ça. Il va y avoir certains qui vont se mettre ensemble, ça veut dire que tout le monde veut en parler. Où est le problème ? ».

Les sources d'interpellation des militants sont ainsi diverses. Comment s'en saisissent-ils ?

Une co-élaboration avec un cabinet de consultants

La solution choisie par la section CGT pour se former sur les différents thèmes mérite qu'on s'y attarde tant elle paraît fructueuse eu égard à celle plus classique prise par la CFDT. « 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, [...] ». « 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 », il en est de même avec l'accord « Senior ».

Le choix de cette consultante est « *un choix, qui ne plait pas à la CGT, celui 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* ». Avec un travail dans la durée, une relation de confiance s'est installée entre les militants concernés et cette consultante.

La méthode de collaboration choisie est particulièrement riche. « *On lui envoie le document, elle l'étudie, elle nous envoie un premier jet, on l'annote [pour le lui retourner], elle nous renvoie un document final et on fait une réunion pour en discuter* ». Cet aller et retour permet de l'avis des élus comme de celui de l'expert une compréhension plus précise du sujet et surtout de faire le lien entre les outils managériaux ou les obligations légales et leurs préoccupations militantes. Nous trouvons ici une forme d'application de ce que développe la démarche ergologique lorsqu'en parlant de connaissance, elle parle de la nécessité d'une confrontation entre les savoirs disciplinaires ou institués et les savoirs investis, ceux de l'expérience. Cette confrontation convoque un positionnement éthique et épistémologique car elle a à traiter des questions des valeurs mises en jeu et des modalités épistémologiques de cette mise en dialogue.

A la fois pour des raisons de financement mais aussi d'approfondissement, ce premier échange est prolongé par une formation plus structurée. « *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, bidons, depuis l'année dernière, c'est plus pareil et ils ont un peu plus de difficultés pour répondre* ».

La satisfaction procurée par cette forme d'apprentissage tient à plusieurs aspects :

- partir du besoin concret des apprenants,

- effectuer un aller retour avec l'expert autant pour éclairer les points d'incompréhension des RP du document étudié que pour préciser au premier les attentes de ces derniers. L'expert parlera à propos de collaboration que les attentes sont celles de "motiver leur avis et approfondir leurs questions",
- prolonger par la dispense d'une formation à d'autres militants, qui est certes l'occasion d'une "révision", mais aussi et surtout d'une reformulation dans le cadre de cette formation de ce qui a été ultérieurement acquis.

On est loin ici de la formation syndicale classique.

Les stages syndicaux

Malgré une disponibilité limitée, les militantes CFDT ont suivi de nombreux stages, principalement auprès de deux organismes. La plupart auprès d'un organisme agréé par Grandis, qui se trouve en Bretagne (ce qui représente des déplacements coûteux en temps). Avec cet organisme « proche de la CFDT », elles ont suivi des stages portant sur les thèmes suivants : élu du personnel, représentant du personnel, CE, DP, les 3 niveaux de CHSCT, législation du travail 1 et 2, savoir communiquer. Avec l'organisme de la CFDT départementale, elles ont été plus orientées vers des questions de construction syndicale et organisationnelles : « puissance section », conseiller du salarié.

De l'ensemble de ces formations, elles tirent un bilan mitigé. Certes intéressantes, elles sont néanmoins trop théoriques, trop générales et « passant trop vite sur les sujets traités ». La diversité des niveaux de formation et de pratique du public ajoute un décalage dommageable pour tous. D'un mot, elles sont pour une large part en inadéquation avec leur besoin concret.

Les militants de la CGT ne sont pas loin de penser la même chose. Les formations syndicales de base, les trois premiers niveaux de la CGT « *sont à mon avis essentiels 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...* », affirme Jean. Il poursuit tout aussitôt « *pour la formation, je suis pour des formations plutôt interpro où on ne se retrouve pas seulement entre gens de Grandis, 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 ». L'enrichissement des formations vient ainsi des discussions avec d'autres salariés.

Ceci est largement conforté par les dires de Kevin « *A mon avis, ce n'est pas un problème si quelqu'un veut le faire [représenter le personnel] il peut le faire. Il faut qu'il s'investisse, qu'il ait la formation nécessaire* ». Des formations syndicales CE et CHSCT suivies, il tire comme bilan « *le problème c'est que c'est fait pour les gens qui sont du 1^o niveau, qui viennent d'être élus au CE ou au CHSCT et qui ne connaissent rien. C'est très bien comme formation de base, mais c'est uniquement une formation de base et ils ne vous donnent pas assez d'informations. Mais il ne faut pas en donner trop non plus, je comprends très bien. Mais c'est du 1^o niveau. C'est pour comprendre comme cela se passe et patati patata mais pas les cas précis. 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* ». Rien ne vaut donc l'expérience, celles des autres, comme la sienne propre. Ainsi à la question des compétences nécessaires pour être membre d'une IRP, il répond : « *[...] Première chose, vous voyez avec les gens que vous remplacez, ceux qui ont l'expérience. Ensuite il faut suivre les formations mais puisque la formation ne tombe pas en même temps que vous avez le mandat, il est important de voir avec celui qui a eu le mandat avant vous, qui va vous expliquer comment ça se passe; comment vous devez réagir, comment vous devez faire, qu'est-ce que vous devez chercher, comment voir, comment on voit les choses ensemble. Après la formation, contact avec ceux qui sont spécialisés au niveau local. Il faut être spécialisé³¹* ». Plus loin, il dira : « *Oui, les formations syndicales mais soit pour le CE, pour le DP. Pas les formations syndicales générales, une formation précise mais il faut être aussi agressif. Ce n'est pas agressif c'est-à-dire déterminé, être solide parce qu'on va prendre des coups* ». Le plus important a-t-il déjà dit ne s'apprend pas dans les livres.

31. Cf. plus haut sur ce que Kevin entend par spécialisation.

Les difficultés soulignées par la consultante

Interrogée sur ce travail de co-élaboration, le point de vue de la consultante qui collabore avec les représentants CGT est utile à rapporter ici. Nous ne revenons pas sur les aspects positifs qu'elle souligne, ils ont été exprimés par les militants.

« *Les principaux obstacles que nous avons relevés sont d'une part la difficulté à passer d'un sujet à un autre, et de se reposer parfois les mêmes questions d'une année sur l'autre, donc l'impression de ne pas avancer et de ne pas toujours aller au bout des choses* ». La diversité des sujets à traiter est reconnue par Jean.

Quant à l'impression de ne pas avancer, elle renvoie en partie « *à la manière de traiter les problèmes du quotidien où les élus sont parfois influencés, voire manipulés, par les directions et ne sont pas toujours cohérents dans leurs actes. Ils raisonnent parfois comme leur direction, car ils n'envisagent pas toujours d'autres possibles* ».

« *Il y a un enjeu à ne pas se laisser impressionner par les chiffres et autres tableaux de bord de gestion, et à ramener à du concret. C'est ce qu'ils ont à valoriser de notre point de vue, et seuls eux peuvent le faire, à condition qu'ils ne soient pas trop éloignés de la réalité du terrain, ce qui pose parfois problème pour ceux qui ont des responsabilités qui les en éloignent. Certains l'ont compris* ». Sans doute fait-elle allusion à Jean qui avoue « *je pourrais prendre des responsabilités plus importantes au niveau du groupe ou de la fédé, on m'en a d'ailleurs donné à un certain moment et j'aurais pu en prendre davantage parce que c'est super intéressant, mais tu n'es plus sur le terrain, j'ai fait ça 3 ou 4 mois à un moment et j'étais plus trop au magasin, je peux te dire que les collègues l'ont tout de suite remarqué et qu'ils me l'ont reproché, à Grandis Aix, on est pas assez fort pour se permettre ça, si on est moins sur le terrain, on est sûr d'être battu* ». Notons cependant que ce retour au terrain est plus motivé par la nécessité de poursuivre une implantation que par une conscience de l'écart entre les savoirs institués et ceux de l'expérience concrète du travail.

Autre difficulté : « *ils sont également souvent pris par leurs règlements de compte entre syndicats, voire des divergences à l'intérieur d'un même syndicat dans un même établissement, ce qui leur prend une bonne partie de leur énergie (sur quoi ils n'ont pas toujours de recul)* ».

Enfin le travail de co-élaboration évoqué rencontre « *le plus souvent une grande difficulté à obtenir une implication et un effort de tous. Le plus souvent il y a une ou deux personnes en*

recherche de compréhension, mais rarement un groupe complet. Cela tient également à une mise à distance de tout ce qui peut revêtir un caractère un peu scolaire. Ce sur quoi nous devons être pragmatiques : forme simple et rapide, pas besoin de démonstration, cela tient plus à la confiance instaurée ».

Ceci renforce l'appréciation que, pour ces militants, ce qui motive leur désir d'apprendre et mobilise leurs savoirs, c'est la recherche de réponses à des préoccupations concrètes, à leur vécu. C'est dans le lien entre formalisation et situation concrète que non seulement ce savoir prend sens, mais aussi qu'il s'acquiert.

La question du stress³²

La prise en charge du stress nous avait paru une épreuve intéressante à suivre dans la mesure où des cas de stress étaient signalés dans le rapport annuel du médecin du travail, qui mentionnait par ailleurs que cette question n'était pas débattue au sein du CHSCT.

Le rôle des IRP

L'interrogation sur le stress permet d'éclairer les points déjà traités plus haut sur le rôle des IRP et de leur impact sur les sujets abordés par les représentants du personnel.

La difficulté, voire l'impossibilité, lorsque l'on est minoritaire d'imposer des sujets non inscrits à l'ordre du jour a déjà été mentionnée. « *Le stress n'est pas abordé en CHS 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* ».

Le sentiment d'impuissance est d'autant plus fort qu'il s'accompagne d'une volonté manifeste de la direction d'outrepasser le droit du travail lorsqu'elle estime que celui-ci fait obstacle à ses intérêts : « *Grandis se fout tellement du droit du travail que même un aveugle s'en rendrait compte, mais FO laisse systématiquement faire. Exemple : Grandis ne prend pas en*

8. Nous reprenons ici ce terme tel qu'il est largement utilisé c'est-à-dire dans sa polysémie définissant autant les causes que les effets, bref dans tout son aspect polémique.

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 CHS en lui demandant d'imposer ça à la direction et au final le CHS 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 ».

Pour autant, dans l'expression de cette lassitude (« avec Kevin, on est fatigués »), s'exprime une reconnaissance de l'importance des IRP. Celles-ci ne sont pas rejetées puisqu'il paraît important d'y être majoritaire. C'est ce qu'affirme Jean : *« ce qui est frustrant, c'est que si tous les moyens des IRP étaient vraiment utilisés, Grandis serait beaucoup en difficulté qu'aujourd'hui ». « A plusieurs reprises, on a été devant les tribunaux pour faire respecter le droit du travail, alors que ces affaires auraient logiquement du se régler en CE ou en CHS ».*

Hors des IRP, n'y a-t-il aucune issue ? Non. Notons, pour y revenir, qu'interpeller la direction sur les questions de stress, c'est à l'évidence d'abord l'avoir caractérisé. Ainsi, même si le CHSCT n'en a pas parlé, le stress est présent dans le débat social de l'entreprise. *« Jeudi dernier, en DP, on a demandé pourquoi une salariée avait pu sortir d'un entretien avec son chef en parlant de suicide ».* Jean indique que cette prise en charge se fait *« à travers nos questions DP, les nombreux courriers adressés à la direction et au CHS sur les nombreux cas, d'ailleurs connus de tout le monde dans le magasin ».*

La construction d'un savoir

« 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 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 recommandé, 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 ». Bien qu'elles ne soient pas présentes au CHSCT, ce qui pour elles n'exige pas un investissement particulier dans ce champ, les militantes CFDT prennent en compte les questions de santé dès lors que le

"terrain"³³ les interpelle. Sur le stress, elles ont avec la CGT interpellé la direction en réunion DP. Pour ceci, elles ont glané des informations au gré de rencontres, par des lectures diverses, par des recherches sur internet. Démarche similaire de ces représentants dans la recherche d'éléments d'information.

Ceci suffit-il à pouvoir intervenir efficacement en terme de réponse au mal-être des salariés en souffrance et en proposition de prévention ?

Une prise en charge du stress en chantier

Membre du CHSCT national de l'entreprise, Kevin est celui qui apporte le plus d'éléments à cette interrogation. Ses remarques concernent des questions de méthode et des questions de fond. Sur la méthode : « *On fait des études de stress depuis 2 ans. On a utilisé un rapport de Grandis. Ils ont fait un test sur 4 magasins, ils ont sortis des résultats. On a discuté de sept facteurs de stress, parce qu'il faut toujours 7, 5, 3* ». « *Oui le stress, une étude que Grandis a payé lui-même pour faire dans les 4 magasins qu'ils avaient choisi eux-mêmes pour obtenir les résultats qu'ils voulaient avoir* ». Kevin dénonce une méthode qui, selon lui, permet à la direction d'occuper le terrain par une politique de 'com'.

« *Enfin après deux ans d'études on va faire quelque chose, c'est quoi ? Hé bien finalement on va faire une séance avec les caissières, parce que les caissières, elles stressent plus que les autres. On va leur apprendre comment gérer le stress. Attendez une minute, vous êtes en train de nous dire que vous aviez 7 facteurs de stress plus les 2 autres que vous avez ajouté qui fait 9 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 ? 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 voir avec trouver une solution. L'important pour Grandis c'est de pouvoir dire on fait quelque chose, c'est comme FO* ».

Les interventions de Kevin visent à montrer que cette occupation du terrain permet de ne pas aborder les causes importantes du stress et par la même de dénoncer l'inefficacité des réponses apportées, des emplâtres sur une jambe de bois. Ceci, il le fait en suivant sa démarche habituelle comparable à celle du joueur de Go. Elle consiste à aller dans le sens de

³³ Elles ont ainsi fait partie d'une étude du poste de travail de caissière.

l'adversaire, voire même à l'accompagner pour mieux se retourner contre lui par la suite. C'est à propos de ces aspects stratégiques essentiels à tout acte militant que Kevin affirme qu'aucune formation, ni livre ne peuvent l'apprendre. « *D'abord je prends les arguments de Grandis. Grandis a fait une étude de stress, ils ont sortis 7 facteurs de stress dans le magasin. Moi j'utilise les moyens qu'ils me donnent. Je les retourne contre eux : vous allez faire quoi ? Vous avez identifié 7 facteurs de stress dans les magasins, vous allez faire quoi ?* ». Ceci fait, Kevin développe alors son argumentation « *D'abord vous allez ajouter un huitième [...] 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 stresse 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 moi ? C'est un facteur de stress énorme. - Ah non, ça se parle dans les réunions nationales annuelles de négociation. Ici on parle du stress. - Vous ne pouvez pas prendre une partie du stress et ne pas parler de ça. Alors moi à partir de ce moment avec un collègue de la CGT on dit : 'Non, vous refusez exprès de prendre en compte le problème du salaire, vous ne voulez pas bon ça va on sort'. [...] Je suis pas le seul, l'unique à penser que la question des salaires peut créer le stress quand même- ah! je te jure, ça a bien chauffé - vous allez ajouter ça sinon je refuse de continuer dans le sens de dire que c'est bon, je vais le dénoncer, vous allez mettre le salaire dedans. Bon ils ont ajouté le salaire. Dernier point, j'ai dit : encore une nouvelle chose c'est maintenant la peur de perdre le travail. Vous êtes en train de réduire le total d'effectif personnel dans tous les magasins. Vous croyez que les gens ne le savent pas. Actuellement tout le monde commence à avoir peur pour sa place. Vous prenez les gens du rayon boucherie à Grandis Aix 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 ajouter ça ».*

L'argumentation reprend ici les deux problématiques principalement portées par le mouvement syndical, celle du salaire et de l'emploi. Toutefois à partir de cette dernière est amorcée une analyse prenant en compte les activités de travail, la dimension psychologiques dans et du travail. Amorcée, cette analyse reste cependant en suspens.

Sans doute est-ce parce que ce sujet chez Kevin et Jean est en gestation que leur cheminement les a conduit, toute récemment, à une inscription dans une formation sur « Les risques

professionnels liés aux facteurs psycho-sociaux : comprendre pour évaluer et prévenir »³⁴. Ce cheminement montre comme nous l'avons constaté avec l'accompagnement de l'expert, que la formation théorique n'est pas rejetée, loin de là. Cependant celle-ci ne prend sens que si elle répond à une problématique du vécu des salariés, que si un lien est établi entre les savoirs institués et les savoirs investis, pour reprendre le vocabulaire ergologique.

Considérations conclusives

Qu'est ce qu'un expert ?

De manière récurrente, Kevin insiste sur l'expérience, sur ce que l'on n'apprend pas dans les livres. *« Voilà au lieu de faire les trucs comme c'est marqué dans les livres, je cherche et jusqu'à maintenant ça réussit à tous les coups ». « Voilà ça c'est une tactique qui n'est pas dans les manuels, que j'ai inventé, c'est personnel ». « 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 {pas plus que dans les formations}, qui ne sont pas écrites dans le manuel comment faire pour se battre ».* Mais ceci ne s'oppose pas à l'acquisition de savoirs théoriques (*« oui, j'ai besoin de formation, toujours »*) à condition que ces savoirs soient confrontés à l'expérience. Ceci convie à une réflexion sur la nature des formations données par les organisations syndicales à leurs militants, comme nous avons pu le voir.

Faire le lien entre ces savoirs, c'est ce qu'il attend de l'expert. Cela a déjà été noté : *« Je mettrais en place des experts qui savent parler aux gens qui ne sont pas experts. Ça veut dire, très simplement, vous avez un rapport sur une expertise du stress qui fait 120 pages, vous ne pouvez pas attendre de quelqu'un qui a un niveau euh..., qui a quitté l'école à 16 ans mais qui est venu au CHSCT, de lire 120 pages écrites à un certain niveau avec un certain vocabulaire pour les experts et comprendre et ni comment savoir faire pour l'appliquer. Il faut un savoir expert qui peut expliquer ça aux gens qui ne sont pas, n'ont pas de diplôme mais qui peuvent*

³⁴ Cette formation de six fois deux jours (de janvier à juin) s'adresse aux membres des CHSCT, aux préventeurs, aux médecins et infirmiers du travail, au corps de l'Inspection du travail, aux RH, aux consultants, etc. Elle est organisée par le Département d'Ergologie de l'Université de Provence.

aussi leur expliquer comment l'utiliser ». Etre compréhensible, mais aussi montrer en quoi ce savoir est utile. Interrogé sur le fait que ce qu'il décrit là, la tâche du représentant du personnel, est une définition de l'expert qui s'applique à lui-même, il répond : « *non, certainement pas, je ne 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 suivi un 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* ». Hormis la modestie du début de réponse, on notera qu'il s'agit bien du lien entre les deux pôles de savoirs dont il est question. Ceci « *tout le monde peut le faire s'il a de la formation et de l'expérience. L'expérience c'est apprendre avec ceux qui ont beaucoup d'expérience, qui peuvent nous apprendre beaucoup de choses. On ne parle pas de ça dans un texte, moi c'est ce que j'ai appris à l'extérieur comme conseiller des salariés. [...]. Ça c'est l'expérience* ». Jean le dit d'une autre manière : « *On utilise pas les mêmes mots avec la direction et avec les salariés, mais c'est les mêmes idées, moi j'essaie 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* ». C'est à cette tâche que s'attèlent ces militants dans leur rôle de représentants du personnel. Permettre aux salariés de partager les savoirs fait partie de l'idéal d'émancipation porté historiquement par le syndicalisme³⁵. Comme nous l'avons souligné, pour noble que soit ce travail, il trouve néanmoins une limite dès lors qu'il suit ou subit les savoirs des décideurs.

C'est pourquoi s'y ajoute la tâche d'apprendre « des choses qui ne sont pas écrites dans le texte, qui ne sont pas écrites dans le manuel : comment faire pour se battre ». Ainsi donc seule la lutte ne s'apprend pas dans les livres, mais est le fruit de l'expérience.

35.Cf. Martinet Marcel, *Culture prolétarienne*, Ed. Agone, Marseille, 2004, 185 p. 1^{er} édition Librairie du Travail, 1935.

Améliorations à apporter aux IRP

Les besoins exprimés par les RP.

Augmentation du temps de délégation. « Le temps c'est la première chose, c'est la priorité ». Du temps il en faut pour être présent auprès des 750 employés. « *Parce que quand vous êtes avec un minimum pour tout le monde il faut tenir compte du personnel, parce qu'un délégué syndical avec 50 employés a besoin d'autant de temps que lorsqu'il y a 750 employés ? Ce n'est pas possible* ». « *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* ». Le besoin en temps est amplifié par la diversité des emplois et des métiers dans cette entreprise et par conséquent par celle des problèmes posés: « *Il faut donner plus de temps y compris pour le CE et le CHSCT* ». Etre élu dans une petite entreprise qui ne fabrique qu'un produit avec un personnel aux tâches comparables ce « *n'est pas comme ici avec les 750 employés pour lesquels à chaque fois que vous allez dans une autre section [du magasin] il y a un problème différent. C'est pourquoi il faut plus de temps pour les élus* ». Enfin l'amplitude horaire dans un établissement qui fonctionne 24h sur 24h (notamment la nuit avec les manutentionnaires de la réserve) est un casse tête pour assurer une présence partout.

L'importance du temps dédié au personnel a été soulignée; mais à ce temps s'ajoute celui de s'informer et de se former. « *On passe beaucoup de temps à lire le code du travail, parce que si vous ne connaissez pas le code du travail...* ». C'est également la même chose à propos du travail de co-élaboration avec l'expert. « *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* ». D'autres sources sont également utilisées : « *quand on a le temps, si on n'a pas de réunion ont fait l'effort [de rencontrer des associations comme ATTAC, ou des experts...] parce qu'on apprend des choses en même temps. Ce n'est jamais uniquement dans un sens. Mais le gros problème c'est le temps, c'est pour ça que je suis contre le cumul de mandats parce qu'on ne peut pas faire plusieurs choses en même temps* ». « *Je ne suis pas pour le cumul des mandats c'est déjà assez difficile d'en assumer bien un et chaque fois qu'on est élu quelque part c'est un travail important. Il faut faire le nécessaire et pour cela avoir le temps. Malheureusement de nos*

jours, il faut se spécialiser et il faut avoir le temps parce que quand on fait plusieurs choses en même temps on n'arrive pas le faire correctement ».

La pratique syndicale est ainsi modulée par le temps disponible. Ceci se vérifie aussi dans la difficulté à fonctionner collectivement. *« 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 ».* Le manque de temps ne fait qu'augmenter la difficulté qu'ont par ailleurs les jeunes militants à s'impliquer dans la vie syndicale. Or cette implication est importante car : *« 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 ».*

Plus en avant nous avons vu que l'accord sur la représentativité est dénoncé parce qu'il est impossible pour les organisations non représentative de construire quoique ce soit avec si peu d'heures de délégation mensuelle. *« Vous allez avoir un délégué syndical qui va avoir 4 heures par mois et il va faire quoi dans un magasin comme Grandis. 4 heures par mois, c'est combien 12 minutes par jour, 12 minutes par jour avec 750 personnes ! ».*

Augmentation du temps de formation. A l'insuffisance du temps de délégation s'ajoute celle du temps de formation. *« il me manque du temps légal pour partir en formation. Aujourd'hui, si je veux partir en formation (syndicale), il me faut l'accord de mon directeur et il me le donne pas forcément. S'il me l'accorde, c'est 12 jours par an. Quand tu vois la complexité de ce qui nous tombe dessus tous les jours, je dis pas que c'est une formation continue qu'il nous faut, mais presque. Il faut donner aux RP les moyens en temps et financiers pour pouvoir partir en formation ».* Les militantes CFDT avoueront qu'elles ne prennent pas les 12 jours annuels. Le choix de suivre une partie de ces formations en Bretagne est sans doute un frein à la disponibilité que l'éloignement exige.

Faciliter le choix des organismes formateurs, notamment des formations décentralisées. Cette possibilité du choix a fait l'objet d'une lutte de la part de la section CGT. Le refus de suivre les formations proposées par l'entreprise est d'abord « politique ». *« A Grandis vous avez les organismes créés par Grandis qui font de la formation entre guillemets Grandis, c'est normal. Vous êtes agréé par Grandis c'est-à-dire que vous avez proposé une formation avec laquelle*

Grandis est d'accord et donc vous n'allez pas proposer dans cette formation comment attaquer la direction, c'est logique. Vous n'allez pas payer quelqu'un pour former vos salariés à comment vous attaquer. Alors c'est une formation Grandis qui ne vaut entre guillemets strictement rien ». Ce n'est donc pas un hasard si la direction refuse de financer des formations hors de ce celles admises dans le plan de formation : *« le problème ils le laissent aux syndicats mais ils disent aussi c'est trop cher, alors que c'est beaucoup moins cher que leur formation. Chaque fois ils ont répondu que c'était trop cher »*. La CGT a profité de l'erreur d'une secrétaire partant en vacances pour imposer une formation locale et a ainsi démontré que le prix de cette dernière était largement inférieur à celles proposées par l'entreprise. *« J'ai demandé à Paris le prix de la formation agréée et qu'elle était beaucoup plus chère que celle d'ici. J'aurais voulu qu'ils me sortent qu'ils refusent parce que la formation était trop chère alors là j'aurais été au tribunal. Voilà Monsieur, c'est Grandis qui donne les adresses c'est plus cher et là ils refusent parce que c'est trop cher, il y a un problème quelque part'. Mais bon ça a passé, c'est positif »*.

Ceci dit il n'est pas aisé de trouver même localement des formations à la hauteur des attentes. Nous avons vu que les formations syndicales étaient souvent ressenties comme trop générales, ne répondant pas suffisamment aux situations concrètes.

Les formations souhaitées.

Des formations qui certes permettent d'aborder la complexité des questions abordées : bilan social, GPEC, accord senior, questions juridiques, etc. ; mais surtout qui font le lien entre les thèmes posés et les situations concrètes. La complexité des sujets est souvent évoquée, la nécessité de se spécialiser aussi. Des citations l'ont souligné. Mais l'important reste que ces formations permettent des avancées revendicatives ou des mobilisations. Ce n'est pas un exercice facile comme le constate le cabinet d'expertise. Rappelons en la teneur : *« Le plus difficile souvent tient à mettre en relation les chiffres provenant de la Direction et la réalité du terrain, afin de passer du constat à l'action. C'est ce que nous essayons de travailler avec eux. Il y a un enjeu à ne pas se laisser impressionner par les chiffres et autres tableaux de bord de gestion, et à ramener à du concret. C'est ce qu'ils ont à valoriser de notre point de vue, et seuls eux peuvent le faire, à condition qu'ils ne soient pas trop éloignés de la réalité du terrain »*. Sur ce point Kevin insiste *« c'est le problème quand vous avez une formation pas vraiment valable, moi je veux une formation qui me dise : toutes les possibilités, elles sont là.*

A partir de ce moment j'utilise ou je n'utilise pas mais moi on me donne toutes les informations et à partir du moment où l'on ne me donne pas toutes les informations, je ne vois pas pourquoi on va en formation. Le problème c'est de trouver quelqu'un qui est vraiment costaud ». « 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... [Et si] le patron nous dit non pas d'accord, on est obligé d'aller au tribunal ».

Pour Kevin, la formation prioritaire à donner serait : *« que le syndicat explique comment former un syndicat, comment faire travailler un syndicat, comment faire fonctionner un syndicat, comment trouver des syndiqués. C'est tout bête parce qu'il y a de moins en moins de syndiqués; en ce moment il y en a un peu plus parce que les conditions vont mal alors les gens pensent que les syndicats vont les aider, mais malheureusement c'est un peu tard ».*

Des moyens supplémentaires. Des moyens financiers (téléphone, déplacement...) afin d'éviter que les frais soient payés par les militants. *« 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... ».* « Toutes les dépenses courantes, c'est pris dans notre poche (téléphone, déplacements, etc...) ». Le manque de moyens est évoqué d'une manière identique par les militantes CFDT qui n'avaient pas de quoi s'acheter le code du travail... Selon ces dernières, leur branche nationale soutient ses sections selon une sorte de prorata du nombre d'adhérents. Elle renforce ainsi les déséquilibres entre les sections les mieux implantées et celles qui le sont moins.

Établissement des ordres du jour des IRP.

Pouvoir inscrire sans restriction des questions à l'ordre du jour des IRP serait une avancée décisive dans l'amélioration de l'utilité de ces instances. La réglementation actuelle permet de fait à une direction d'évacuer de l'ordre du jour des IRP des questions posées par des élus minoritaires. *« on doit accepter les ordres du jour que fournissent les syndicats. C'est-à-dire si tout le monde veut parler, si quelqu'un veut parler d'un certain problème, ça doit être mis*

sur l'ordre du jour. Il y trop d'abus entre le secrétaire et le patron qui décident ce qu'ils mettent à l'ordre du jour, c'est très gentil, mais s'il y a un gros problème que vous voulez mettre à l'ordre du jour il n'y est pas parce qu'ils vont dire 'ah! ce n'est pas à l'ordre du jour, on n'a pas le temps, on parlera une autre fois' ». Interrogé sur le fait que l'ordre du jour soit décidé par la majorité, Kevin répond : « Oui si on n'a pas la majorité, on fait quoi? Alors je trouve que ce n'est pas acceptable, et je parle pas uniquement pour nous, tous ceux qui sont élus en CHSCT ou en CE devraient avoir le droit de demander de mettre quelque chose sur l'ordre du jour et que ça soit accepté. Parce que, encore une fois c'est une question de justice, ce n'est pas parce que vous êtes 1% ou 100% que ce que vous demandez n'est pas important à mettre sur la table. Je ne vois pas si un syndicat veut poser une question où il y a de problème pour ça. Il va y avoir certains qui vont se mettre ensemble, ça veut dire que tout le monde veut en parler. Ou est le problème ? ». L'objection d'ordres du jour démesurés est balayée. « Quand même vous êtes élu, vous êtes élu parce que vous représentez le personnel et que vous êtes responsable. Il n'y a pas de problème même si exceptionnellement on peut passer la journée au lieu de 2 heures, et alors? Je ne vois pas pourquoi quelqu'un peut dire non. Si quelqu'un veut, si c'est important, si c'est un sujet trivial ce sera écrit, qu'est-ce que vous exposez, bon ça va. Je ne vois pas cet argument, ça peut prendre beaucoup de temps et alors ? Je ne vois pas le problème ».

Amélioration souhaitée par l'expert

La consultante constate dans son travail auprès des élus de cette chaîne commerciale que : « Les personnes élues en CE le sont souvent également en CHSCT. Pour autant les deux instances ont parfois des difficultés à travailler ensemble. C'est dommageable car le CHSCT peut avoir beaucoup de pouvoir. Or il n'est pas toujours consulté sur les projets, et le CE ne sait pas toujours l'utiliser comme une compétence sur laquelle s'appuyer. Le CHSCT peut avoir beaucoup de pouvoir, et être considéré comme une compétence spécifique au CE ». Si comme elle le préconise, les articulations [CE – CHSCT] sont à travailler, c'est pour rendre plus efficace le CHSCT dont les pouvoirs sont insuffisamment utilisés. Ce qu'elle reconnaît : « Le CHSCT doit pouvoir acquérir une compétence forte dans la méthodologie et la connaissance des acteurs de prévention ».

La question de la spécialisation a été évoquée plus haut; rappelons ce qu'en pense Kevin : « *Quand je parle d'être spécialisé, ce n'est pas être spécialisé séparément. Il faut être spécialisé dans les CHSCT mais il faut savoir comment ça se passe aussi dans le CE dans les DP, comment ça se passe pour le personnel. Pareil pour les membres du CE et pour les DP. Quand je parle de spécialisé, c'est spécialisé parce qu'au CE, on va parler d'une certaine façon. Par exemple le stress, on va en parler en CHSCT, quelqu'un peut nous expliquer. Voilà le CHSCT, on peut faire ça, ça et ça, c'est très important mais quand je dis spécialisé ce n'est pas chacun dans son coin, ce n'est pas ça* ». Si ce point de vue est partagé, il semble difficile à mettre en pratique. Le tandem inséparable de Jean et Kevin fait exception à la règle. Les militantes CFDT n'ont-elles pas reconnues qu'elles n'avaient pas suivi des formations CHSCT dans la mesure où elles n'ont pas d'élus dans cette instance ?

Annexe 4

Monographie de la Sncf Paca

Colette Franciosi

Roland Le Bris

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

Les représentants du personnel de la région SNCF PACA

Synthèse

Décembre 2009

SOMMAIRE

POINTS DE MÉTHODE	209
<i>Entretiens avec les représentants du personnel.....</i>	<i>209</i>
<i>Entretiens avec des interlocuteurs des représentants du personnel.....</i>	<i>211</i>
<i>Observation d'une séance de formation animée par un RP.....</i>	<i>213</i>
<i>Précisions.....</i>	<i>214</i>
PRÉSENTATION	215
<i>Objectif de la synthèse.....</i>	<i>215</i>
<i>Présentation des RP rencontrés</i>	<i>218</i>
<i>Présentation du plan</i>	<i>220</i>
SYNTHÈSE	222
REPRÉSENTER LE PERSONNEL : UN MANDAT EXERCÉ AU NOM DE LA CGT	222
<i>Les RP « outil du syndicat ».....</i>	<i>222</i>
<i>Une transmission par la formation et le rôle des anciens.....</i>	<i>229</i>
<i>Le syndicat CGT cheminot, « outil du RP »</i>	<i>233</i>
<i>Chsct et CE, des « outils » dissociés</i>	<i>235</i>
REPRÉSENTER LE PERSONNEL : CONSTRUCTION D'UNE LÉGITIMITÉ.....	238
<i>Du « terrain » et de son usage.....</i>	<i>239</i>
<i>Les « experts » : entre utilisation des savoirs institués et instrumentalisation.....</i>	<i>247</i>
LE MANDAT DE RP : UN INVESTISSEMENT PERSONNEL EN SITUATION	255
<i>Des savoirs réglementaires et juridiques</i>	<i>256</i>
<i>Savoir lire, savoir transmettre.....</i>	<i>258</i>
<i>Un investissement personnel</i>	<i>263</i>
DES SAVOIRS À L'ÉPREUVE	264
<i>Participer à la politique industrielle de l'entreprise : la réouverture de la ligne Aix-Marseille</i>	<i>264</i>
<i>Contribuer aux expertises extérieures.....</i>	<i>270</i>
CONCLUSION : RP ET MILITANTISME, DEUX ACTIVITÉS EN TENSION.....	275
MONOGRAPHIE DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL DE LA RÉGION SNCF PACA.....	279
CONTENU DE CHAQUE MONOGRAPHIE	280
DANIEL, ÉLU AU CE, CADRE AYANT CONSERVÉ UNE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE.....	281
ÉDOUARD, ÉLU AU CE, SECRÉTAIRE RÉGIONAL DE LA CGT, ADMINISTRATEUR SALARIÉ DE LA CAISSE DE PRÉVOYANCE ET DE RETRAITE DES CHEMINOTS.....	293
FRANÇOIS, SECRÉTAIRE DE CHSCT, ANCIEN ÉLU DU CE, SECRÉTAIRE ADJOINT DE SON SYNDICAT	302
GEORGES, SECRÉTAIRE DE CHSCT	317
HENRIETTE, SECRÉTAIRE DE CHSCT, UNITÉ OPÉRATIONNELLE VENTE.....	327
ISIDORE, ÉLU AU CE	335

Dans ce qui suit, nous présentons

- Les personnes que nous avons rencontrées, ainsi que la séance de formation de représentant du personnel au Chsct à laquelle nous avons assisté. Ce faisant, nous présenterons les réorientations du programme que nous avons été amenés à faire ;
- La synthèse de ce que nous avons retiré de nos entretiens et de nos observations du point de vue de la production, de la mobilisation et de l'utilisation des savoirs des représentants du personnel.

Cette note de synthèse a été réalisée à partir des monographies des 6 représentants du personnel rencontrés : parcours professionnel et syndical, responsabilités actuelles, qualification de la fonction de RP, savoirs et mode de construction. Ces monographies sont annexées à la présente note.

Points de méthode

Entretiens avec les représentants du personnel

Dans sa réponse à l'appel d'offre de la DARES, Transversales a proposé de réaliser **6 monographies de représentants du personnel, sur la base d'une vingtaine d'entretiens** (y compris les représentants faisant l'objet d'une monographie).

Concernant les représentants du personnel au comité d'établissement régional (CE) SNCF PACA, nous proposons de réaliser deux monographies de représentants aux caractéristiques a priori assez différentes concernant l'exercice de responsabilités au sein du CE, la provenance professionnelle et l'expérience militante :

1. un actuel secrétaire adjoint du CE, contrôleur de métier, permanent, dénommé Edouard dans la suite,
2. un actuel élu du CE, cadre, présidant une commission du CE et non permanent, Daniel dans la suite.

Concernant les représentants au Chsct, nous proposons de réaliser deux monographies :

3. l'une du secrétaire de Chsct chargé dans la CGT des cheminots en PACA de la coordination des Chsct et de la formation de RP au Chsct, François dans la suite,
4. l'autre d'un membre récent du Chsct fret à Miramas, Georges, non permanent.

Pour ce qui concerne la confrontation à une épreuve singulière, nous avons proposé dans la réponse à l'appel d'offre de prendre pour exemple *« une expérience [actuellement] terminée et qui a consisté à inclure [des élus de CE et de CHSCT] dans un groupe de travail dont l'objet est de préparer la réouverture d'une ligne ferroviaire fermée durant deux ans à la circulation pour cause de travaux »*.

Dans le cadre de cette expérience, nous proposons de réaliser deux monographies :

5. l'une d'un secrétaire adjoint du CE PACA (dont le métier d'origine est contrôleur), Isidore,
6. l'autre d'une récente secrétaire de Chsct commercialisation (la vente au guichet), Henriette.

Les entretiens avec les 6 représentants du personnel indiqués dans nos propositions ont été réalisés. D'une durée minimale de deux heures par représentant du personnel, ces entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale, à partir de laquelle des entretiens complémentaires ont permis de préciser certains points du parcours, de vocabulaire, de méthode de travail, etc. Ces entretiens complémentaires ont eu lieu soit en face à face, soit par téléphone.

Entretiens avec des interlocuteurs des représentants du personnel

Pour réaliser ces monographies, nous avons rencontré plusieurs catégories d'interlocuteurs des représentants du personnel :

- Les *experts extérieurs* que les RP au Chsct sont amenés à solliciter (2 interlocuteurs au sein du groupe Alpha, principal expert intervenant auprès des Chsct à la SNCF). L'un des experts, travaillant dans le bureau de Marseille du Groupe Alpha, connaît depuis de nombreuses années quelques uns des RP de notre panel. Plus généralement, il côtoie des RP de la SNCF, de PACA ou d'autres régions, depuis plus de 15 ans. L'autre expert, basé à Lyon, a en charge depuis cinq ans la coordination et le pilotage de toutes les interventions du Groupe Alpha auprès des Chsct de la SNCF.
- Concernant *les interlocuteurs des RP internes à la SNCF*, nous avons rencontré le directeur du management, le responsable des relations sociales à la direction du management (qui a aussi été président de Chsct), deux médecins du travail, le chef du projet de réouverture de la ligne Aix-Marseille.
-

Le directeur du management, âgé d'une cinquantaine d'années, a effectué toute sa carrière professionnelle à la SNCF ; avant d'être directeur du management en PACA, il occupait des fonctions similaires en Alsace. Il est en poste depuis 4 ans.

Le responsable des relations sociales à la direction du management, en poste depuis 3 ans et placé sous la responsabilité hiérarchique du directeur du management, a auparavant présidé un Chsct. En tant que chargé des relations sociales, il a aussi suivi des expertises Chsct dans le cadre des réorganisations, comme par exemple en 2007 la séparation des établissements matériel et traction en 2007 (10 Chsct concernées, une seule expertise, coordonnée par le coordinateur CGT des Chsct faisant partie de notre panel de RP). En tant que représentant de la direction, il est membre du comité de pilotage d'une étude en cours, financée par le CE, sur la santé au travail. L'un comme l'autre, au titre de leurs fonctions, connaissant bien les RP au CE (Daniel, Edouard et Isidore).

Les deux médecins du travail ont plus de 20 ans d'ancienneté à la SNCF, dont plus de 10 ans en PACA. L'un est médecin de région, ainsi que médecin du travail du siège régional et de l'établissement des contrôleurs. Dans le cadre de ses fonctions, il fréquente donc les RP au CE ainsi que le coordinateur CGT des Chsct (François). L'autre est médecin du travail de l'établissement exploitation voyageurs et, à ce titre, côtoie la jeune femme secrétaire de Chsct (Henriette).

Le chef du projet de réouverture de la ligne Aix-Marseille, âgé d'une cinquantaine d'années, est entré sur titre à la SNCF, et a effectué une grande partie de sa carrière professionnelle à l'exploitation (circulation des trains et exploitation des gares). Depuis une quinzaine d'années, il travaille autour de la régionalisation et du TER, sur des postes différents (contrôleur de gestion, adjoint production, adjoint du directeur délégué, directeur des chemins de fer corses). Depuis quelques temps, en tant qu'adjoint du directeur délégué, il s'occupait de prospective et de développement de l'Activité TER, dont le projet de mise en service de la ligne Aix-Marseille (aspects services et métiers de la réouverture de cette ligne).

Il faut ajouter à ces entretiens formels une série de rencontres avec des présidents de Chsct dans le cadre d'une étude confiée à Transversales qui porte sur la santé au travail, au cours desquels nous avons cherché la manière dont ces présidents de Chsct considèrent leurs interlocuteurs RP, quels savoirs, connaissances, compétences, ils leur reconnaissent ou lesquels ils utilisent éventuellement dans le cadre de leurs propres missions. Parmi ces présidents figure le président de Chsct dont Henriette est secrétaire.

- Concernant les *interlocuteurs syndicaux*, notre choix a évolué, tenant compte des personnages clés du fonctionnement syndical et du parcours des RP entrant dans le champ de nos observations : nous avons ainsi eu un entretien avec un responsable syndical de la CGT des cheminots PACA, actuellement élu au conseil d'administration de la SNCF plutôt qu'avec l'ancien président de la commission économique. Pour l'expérience de réouverture de la ligne Aix-Marseille, le secrétaire CGT du collectif des contrôleurs (ne participant pas au groupe de travail) que nous envisagions de rencontrer est le seul à ne pas avoir répondu à notre sollicitation. Nous avons par contre, comme convenu, rencontré le secrétaire du Chsct des contrôleurs

(qui participe au groupe de travail sur la réouverture de la ligne Aix-Marseille).

Les entretiens avec les interlocuteurs des RP avaient pour objectif d'identifier les savoirs des RP à travers ce que ces interlocuteurs en perçoivent dans des situations où les RP soit mobilisent ces savoirs (dans les séances des institutions représentatives du personnel par exemple) soit les construisent ou les valident (lorsque par exemple ils interrogent le médecin du travail sur tel aspect de la santé).

L'accueil qui nous a été réservé par les différents interlocuteurs rencontrés a été ouvert et cordial, même de la part des personnes qui nous connaissaient peu, voire pas, à l'exception du secrétaire du collectif des contrôleurs, qui n'a pas souhaité nous rencontrer. Comme nous avons pu le constater dans d'autres missions impliquant des entretiens avec des cheminots, c'est la plupart du temps très volontiers que l'on nous accorde du temps, quels que soient le niveau hiérarchique et le rôle dans l'entreprise.

Observation d'une séance de formation animée par un RP

Enfin, pour compléter les entretiens, nous avons proposé d'assister à la formation de deux jours organisée par le CE pour accueillir les « nouveaux » élus du CE suite aux élections professionnelles de mars 2009. Pour des raisons de calendrier (la formation d'élus au CE ayant été reportée), nous avons assisté à la formation de base organisée par la CGT des cheminots PACA pour les nouveaux RP au Chsct. Elle était animée par François, coordinateur des Chsct pour la CGT au niveau régional (SNCF). D'une durée de 5 jours, elle était dispensée dans les locaux du syndicat CGT des cheminots de Miramas, où se trouve aussi le bureau de Georges, secrétaire du Chsct Fret de Miramas.

L'observation de cette séance de formation (3 sur les 5 jours de formation) a été l'occasion de rencontres avec les stagiaires, 7 au total (6 hommes, une femme), dont 2 secrétaires de Chsct. Tous ces stagiaires avaient suivi la formation d'accueil des nouveaux adhérents de la CGT, et trois sur les 7 occupaient un mandat de DP. Parmi les 7, 3 faisaient partie de la qualification maîtrise ou cadres. L'intérêt de cette séance de formation reposait sur la confrontation entre le

« prescrit » de la CGT concernant le mandat de RP au Chsct (les savoirs nécessaires pour tenir le mandat) et l'expérience, même brève que les stagiaires en avaient, et donc les savoirs et compétences qu'il leur semblait nécessaire, ou pas, d'acquérir ou de développer. L'écoute des interventions, des discussions, ainsi que l'observation de la réalisation des exercices pratiques demandés par les animateurs du stage (argumenter pour une demande d'expertise, déposer un droit d'alerte, etc.) permettaient enfin de mesurer les difficultés réelles auxquelles les RP pouvaient être confrontés.

Précisions

Outre les entretiens avec les RP et avec leurs différents interlocuteurs, que nous venons de présenter, nous nous sommes appuyés dans l'analyse qui suit sur les observations de l'exercice de leur mandat faites à l'occasion des différentes rencontres qui nous mettent en présence des uns et des autres (sauf Georges).

Actuellement, ces occasions se présentent sous la forme de deux missions auprès du CE des cheminots PACA, l'une dans le cadre du dispositif mis en place pour de la réouverture de la ligne Aix-Marseille, l'autre dans le cadre d'une étude sur la santé des cheminots en PACA. Nous les avons aussi côtoyés à l'occasion de missions antérieures, soit pour le CE des cheminots PACA, soit pour le CCE-SNCF.

Cette situation présente de nombreux avantages : une relation de confiance établie de longue date, des références à des situations partagées (études, discussions personnelles) qui permettent à nos interlocuteurs d'illustrer le sens de leurs propos en étant certains que nous situons ces références, une connaissance du réseau de militants syndicaux régionaux auxquels chacun de nos interlocuteurs ne manque pas de faire référence, une connaissance des situations problématiques auxquelles ils se sont heurtés à un moment où un autre, enfin une connaissance du langage professionnel utilisé pour décrire les situations de travail ou le contenu des débats.

Le positionnement qui vient d'être évoqué ne présente cependant pas que des avantages : sans doute les représentants du personnel manifestent-ils une retenue quand il s'agit d'évaluer l'apport des experts extérieurs dans la construction de leurs savoirs et de leur expertise (cette remarque vaut uniquement pour 4 de nos interlocuteurs, à savoir les élus du CE, dans la mesure où nous n'intervenons pas auprès des Chsct) ; de notre part, un manque de recul sur les situations et une compréhension à demi mots là où il faudrait pousser nos interlocuteurs dans leur retranchement. Enfin, notre observation ne nous a pas conduit à assister à des réunions avec les salariés, heures d'informations syndicales ou rencontres plus informelles. C'est sans doute sur la question de la transmission aux salariés que notre analyse sera la moins étayée.

Notre implication dans des missions du CE a conduit en tout cas à ce que l'entretien avec le directeur du management ait été réalisé par le directeur de la recherche de la présente étude, extérieur à l'équipe de Transversales. Nous avons en effet fait l'hypothèse que le directeur du management aurait des réticences à exprimer devant nous un point de vue sur des représentants du personnel qui sont par ailleurs nos prescripteurs, compte tenu de la relation particulière de confiance qui nous lie à eux et de notre positionnement dans le dialogue social interne. Pour éviter cet écueil pour les autres représentants de l'employeur, concernant notamment la mise en service de la ligne Aix-Marseille, ce n'est pas la personne de Transversales impliquée dans la mission qui conduira les entretiens avec les présidents de Chsct.

Présentation

Objectif de la synthèse

Une première note a été réalisée par Transversales pour présenter les monographies des 6 RP que nous nous étions engagés à faire. Ces monographies ont été conçues comme une première étape, indispensable, de notre travail de synthèse, consistant essentiellement à reconstruire les parcours de nos interlocuteurs et à analyser les entretiens que nous avons eus avec eux sous

plusieurs angles : conception du mandat, mode de construction et types de savoirs, pour l'essentiel. Néanmoins, ces monographies restent insatisfaisantes pour l'objet qui nous occupe, pour plusieurs raisons :

- il a été difficile d'intégrer les propos des interlocuteurs des RP dans la mesure où, dans certains cas, ils se sont exprimés de manière générale sur les RP, ce qui nous éclaire sur leur manière de percevoir leurs « savoirs » en général mais pas forcément sur chacun d'entre eux en particulier. De nombreuses réflexions et analyses n'ont donc pas été intégrées dans les monographies et se retrouveront en synthèse.

- en raisonnant par individu, on masque l'organisation collective qui sous tend la construction des savoirs individuels, ou, dit autrement, les points communs des discours individuels qui traduisent la « formation syndicale » et les discussions collectives auxquelles tous les RP se déclarent attachés : ils ne parlent jamais pour eux-mêmes, mais « au nom de la CGT », à tel point que l'absence de préparation collective peut être déplorée par l'un, comme l'absence d'autres délégués CGT dans le Chsct vécue comme une « vraie galère » par un autre. La synthèse doit permettre de revenir sur ce point, à travers notamment des éclairages sur le type d'analyses qui sous tendent les discours des RP, qui font partie de leurs savoirs et que l'on retrouve notamment dans le langage qu'ils utilisent (vocabulaire et mots clés).

- nous avons insuffisamment exploité notre propre connaissance des savoirs que mobilisent les RP : si ceux-ci sont attachés à tel ou tel, ils se révèlent dans les situations auxquelles nous les soumettons, les discussions que nous avons ensemble à l'occasion des études qu'ils nous confient et qui, là aussi, sont communes à plusieurs RP. Il nous sera donc plus facile d'en rendre compte dans un exercice de synthèse que pour chaque RP, pour des raisons de redondance.

L'« épreuve révélatrice » que nous avons déterminée au départ de la recherche, à savoir la mise en place d'un processus de concertation pour la réouverture de la ligne ferroviaire Aix-Marseille, n'a pas été utilisée dans la partie monographique. Les monographies des RP que nous avons choisi de rencontrer sur ce sujet spécifique ne se distinguent donc pas de celle des autres, notamment parce qu'aucun des RP n'a visiblement considéré que la participation à cette expérience mettait en jeu quoi que ce soit de différent des autres facettes de son mandat. Néanmoins, elle s'avère intéressante pour deux raisons : c'est le seul sujet sur lequel nous avons le point de vue des différents acteurs en présence (direction, RP, expert) ; elle est une

bonne illustration des différents points que nous développons dans la synthèse (un travail collectif et hiérarchisé au sein de l'organisation syndicale, des savoirs qui se révèlent et évoluent en situation, dans le dialogue entre les différents acteurs). Nous l'avons complétée par la présentation de la participation de deux des RP élus de CE que nous avons rencontrés à une étude demandée par le CE. Les RP au Chsct, notamment ceux qui occupent ce mandat uniquement, ont émaillé les entretiens que nous avons eus avec eux sur l'exercice de leur mandat d'exemples et d'anecdotes. Ceux-ci avaient pour vocation de mieux nous faire saisir les tenants et les aboutissants de leur manière d'agir et sont pour certains rapportés dans la synthèse, pour d'autres se retrouvent dans les monographies.

Présentation des RP rencontrés

Avant d'entrer dans la synthèse, voici une présentation synthétique des RP dont nous avons réalisé la monographie.

Nom de la monographie	Mandat de RP	Responsabilités syndicales régionales	Motivation du choix dans le cadre de l'étude
Daniel, 47 ans Cadre, bac+ 2	Elu du CE jusqu'en mars 2009 (5 ans) DP cadre	Aucune	Cadre, non permanent, mandat au CE assez bref (5 ans)
Edouard, 50 ans, contrôleur agent de maîtrise, bac	Elu du CE depuis 27 ans	secrétaire	Ancienneté dans le mandat Figure du militantisme régional Permanent depuis 1996
François 50 ans, agent de conduite, bac	Secrétaire de Chsct Ancien élu du CE	Coordinateur des Chsct au niveau régional Formateur régional des RP Chsct sur les questions de santé	Ancien élu au CE (8 ans) Mandat au Chsct (13 ans) Exerce son métier de conducteur
Georges 46 ans, conducteur de locos, agent de maîtrise, bac	Secrétaire de Chsct (ancienneté de 3 ans au Chsct)	aucune	Récent RP au Chsct (3 ans dont un an secrétaire) Siège dans un Chsct du fret, ayant récemment vécu des restructurations Non permanent
Henriette	Secrétaire de Chsct	aucune	Récente RP au Chsct (3

Femme, 29 ans, agent de maîtrise à la vente, bac + 2	Ancienneté de 3 ans au Chsct		ans dont un an secrétaire) Métier vente (non spécifiquement ferroviaire) Participe au groupe de concertation de mise en service de la ligne Aix Marseille Non permanente
Isidore 47 ans, contrôleur agent de maîtrise, bac	Elu du CE Trésorier	Ancien secrétaire chargé des questions revendicatives	Participe au groupe de concertation de mise en service de la ligne Aix Marseille Permanent

Tous ces RP se sont syndiqués à la CGT dès leur entrée à la SNCF par conviction personnelle sauf un secrétaire de Chsct qui voyait l'adhésion syndicale à la CGT « plus ou moins » comme une obligation. Si on met de côté l'agent de conduite (ADC), positionné agent d'exécution dans une grille de classification qui est spécifique aux ADC, tous sont actuellement au minimum agents de maîtrise. Les diplômes initiaux les plus élevés sont bac + 2 (deug et deux ans de préparation de concours), 4 sur 6 ayant le bac ou le niveau bac.

Tous appartiennent peu ou prou à la même génération (entre 45 et 50 ans), sauf la jeune femme de 29 ans. L'appartenance à la même génération ne doit pas masquer des parcours de militant et de RP différents d'un individu à l'autre. Au total, parmi ces RP de la même génération, nous avons donc

- deux RP permanents syndicaux, exerçant une responsabilité régionale, donc très présents au secteur CGT et/ou au CE (Edouard et Isidore), tous deux contrôleurs d'origine
- un RP, agent de conduite, anciennement élu de CE, secrétaire de Chsct, exerçant une

responsabilité régionale de coordinateur des Chsct de la région (François),

- un élu de CE avec une expérience assez brève d'élu au CE, cadre à l'Infra, non permanent, n'exerçant pas de responsabilité dans le fonctionnement de la délégation CGT au CE (Daniel) et,
- un secrétaire du Chsct sans mandat régional et aucune responsabilité dans son syndicat ou sa section technique, investi depuis peu d'une fonction de RP, conducteur de loco au Fret, non permanent (Georges).
- Enfin, la dernière RP est une jeune femme de 29 ans, non permanente, agent de maîtrise à la vente, exerçant un mandat au Chsct depuis 3 ans (Henriette).

En termes de métiers, on se retrouve avec une certaine diversité, même si certains métiers sont absents (comme par exemple l'entretien du matériel ou des infrastructures).

Concernant les mandats exercés actuellement et à l'exclusion du mandat de DP, aucun des RP rencontrés n'exerce actuellement deux mandats simultanés au CE et dans un Chsct. Trois sont actuellement uniquement mandatés au Chsct, et trois uniquement élus au CE. Par contre, deux ont exercé au cours de leur parcours de RP les deux mandats, l'un successivement, l'autre simultanément.

Présentation du plan

La différence d'attributions et de fonctionnement des deux instances de représentation implique des différences dans ce que le mandat demande de faire dans l'une ou l'autre.

Pour ce qui concerne le Chsct, les propos des RP concernés font ressortir, pêle-mêle, les « activités » suivantes : reformuler les questions des salariés, prendre des notes, rédiger des comptes rendus syndicaux et des procès verbaux, construire un cahier des charges pour demander une expertise, réaliser une mission, identifier les situations dangereuses, connaître et utiliser la réglementation du travail et celle concernant le fonctionnement des Chsct, faire une lecture critique des dossiers remis par la direction, juger de l'importance de questions

proposées à l'ordre du jour, organiser des remontées d'informations, juger du caractère grave ou dangereux d'une situation, arbitrer entre les différents modes d'action possibles du Chsct, défendre un point de vue, animer une équipe...

Quant au mandat d'élu au CE, il repose pour l'essentiel sur l'analyse des dossiers soumis à l'information ou consultation des RP. S'ajoutent, pour les élus occupant des responsabilités spécifiques au sein du CE, des tâches liées à la gestion du CE (gestion du budget, définitions des orientations en matière d'activités sociales et culturelles, élaboration du programme d'études), à la communication du CE et à l'animation du travail des élus au sein des commissions ou lors de la préparation des séances plénières.

Ces différences dans ce que demande le mandat font qu'il sera nécessaire, à certains moments de la synthèse, de distinguer entre mandat au CE et mandat au Chsct. Pour autant, des points communs sont repérables, à commencer par une conception du mandat se rapprochant d'un travail, pour reprendre là aussi un terme beaucoup employé par les RP rencontrés. Outre le fait d'y consacrer du temps, au-delà en général de ce qu'accorde le droit, et des efforts personnels, ce terme de « travail » renvoie, comme tout travail, à une organisation, une sélection pour les postes, un apprentissage, des satisfactions et des difficultés à surmonter, un parcours. En abordant le mandat de RP sous cet angle, la pièce maîtresse du dispositif est l'organisation syndicale en tant que principal prescripteur du travail de RP, à travers l'assignation des places, la formation, la transmission des argumentaires : le RP doit d'abord être un militant. Après avoir abordé les implications de cet exercice du mandat au nom de la CGT en termes des traces laissées par cette prescription dans les savoirs et les compétences exercées par les RP, nous développerons un aspect du mandat exprimé par tous les RP rencontrés et leurs interlocuteurs, qui renvoie à ce que signifie le fait de « représenter le personnel » avec toute l'importance accordée au « terrain », ce qu'est le « terrain », la manière dont les RP l'utilisent et comment ils vont faire appel aux experts quand la légitimité retirée du « terrain » vis-à-vis de la direction ne leur paraîtra pas suffisante. Enfin, nous dirons quelques mots du « travail » de RP en insistant sur quelques-uns des savoirs transverses, qui ne sont ni syndicaux ni de métiers, indispensables à l'exercice du mandat. En conclusion, nous reviendrons sur les RP en tant que « militants pas tout à fait comme les autres ».

Synthèse

Représenter le personnel : un mandat exercé au nom de la CGT

Nous avons eu l'occasion de souligner dans le rapport intermédiaire l'importance de l'organisation syndicale dans le fonctionnement des instances de représentation du personnel. La suite de l'étude permet de préciser comment se concrétise pour chaque RP le fait que « *tous les élus doivent être des militants* » et en quoi cela participe des savoirs qu'ils mobilisent à l'occasion du mandat. 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 RP est un RP CGT, au CE ou au Chsct. Cela signifie que le RP représente la CGT, ce que certains RP 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 s'acquièrent par la formation et par la transmission des plus anciens. Dans l'exercice de son mandat, le RP va continuer de s'appuyer sur son organisation syndicale ; dans le cas de la CGT cheminots, les militants et RP ne font pas appel à des « ressources » syndicales autres que celles de la CGT-cheminots.

Les RP « outil du syndicat »

Le fait que les RP soient un « outil du syndicat », pour reprendre un terme utilisé par un RP, est perceptible à travers le parcours qui a conduit chacun des RP rencontrés à exercer un mandat. Au démarrage, pour les RP que nous avons 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 de 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.* » (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, trois, 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* » (Edouard). Ces positions ne sont toutefois pas majoritaires parmi les RP que nous avons rencontrés ou que nous côtoyons au sein du CE ou des Chsct SNCF PACA.

Quels que soient les termes dans lesquels les RP les expriment, ces valeurs, aussi vagues soient elles, joueront 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 modes de vie, de métiers, permettent de discuter et d'agir ensemble. Elles sont aussi reconnues par les interlocuteurs des RP, qui parlent de « convictions », « d'éthique », partagées par les RP au sein d'une même organisation.

Ensuite, l'engagement dans l'activité militante est souvent le fruit de rencontres avec des militants, dans lequel une ou plusieurs figures se distinguent ; c'est en tout cas ce qu'il ressort des propos des RP nous racontant l'histoire de leur engagement (à l'exception de Georges, récent secrétaire de Chsct pour lequel l'engagement ressort du constat que le syndicat, « ça sert à quelque chose »).

Entre l'adhésion et la candidature pour l'exercice d'un mandat de RP figure donc dans la plupart des cas un passage par le militantisme qui va de la participation aux réunions syndicales et à la distribution de tracts en passant par la prise de responsabilité au sein de la section syndicale ou du syndicat.

Ensuite, 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 RP expliquant même à propos du mandat au CE ou au Chsct : « *je ne savais pas ce que c'était* » ou « *j'aurais mieux fait de me casser une jambe* »³⁶. La formation qui est dispensée par l'organisation syndicale aux RP et aux militants est d'ailleurs analysée par certains RP 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 RP, 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 CGT soient issus du même métier que lui...). La règle adoptée par la CGT est celle d'une prise de responsabilité progressive dans les IRP : l'idéal est de devenir secrétaire de Chsct après avoir siégé durant un ou deux mandats comme RP au Chsct ; les élus de CE 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 CE a été délégué du personnel durant de nombreuses années) ; ce sont aussi des personnes qui exercent des responsabilités syndicales régionales³⁷. De manière plus générale, le mandat au CE sans responsabilité particulière peut avoir valeur de test pour la montée éventuelle en responsabilité. En général, le poste de secrétaire du CE est réservé aux élus avec expérience au sein du CE, le cas de l'actuel

³⁶ 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 RP au CHSCT d'une semaine, organisé par la CGT (25 au 29 mai)

³⁷ Nous avons évoqué ce point dans le rapport intermédiaire de janvier.

secrétaire faisant à cet égard figure d'exception puisqu'il a été proposé au poste de secrétaire dès son premier mandat.

Cette règle de la prise progressive de responsabilités illustre si besoin est la composante de l'apprentissage dans la tenue d'un mandat. Elle est de plus en plus difficile à appliquer du fait de la réduction du nombre de militants. Ainsi, Henriette et Georges sont-ils devenus secrétaires de CHSCT plus rapidement que ce que la règle prescrivait.

Le fait que les RP soient des représentants de leur organisation syndicale se retrouve dans la hiérarchie des revendications qu'implicitement ou explicitement chaque RP va porter, ainsi que dans le type de vocabulaire utilisé.

La hiérarchie des revendications conduit à faire de la défense de l'emploi un des objectifs prioritaires de la CGT-cheminots. C'est en tout cas ce qui apparaît dans les propos de la plupart des RP. 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.

Ce sujet de l'emploi apparaît comme primordial dans les propos de la plupart de nos RP CGT, il est aussi identifié par les interlocuteurs des RP quels qu'ils soient. Ainsi, un représentant de la direction, parlant des RP au CE, 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 RP au CE 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. » (entretien avec un représentant de la direction). Un expert de Chsct souligne aussi que, bien que ce ne soit pas dans les prérogatives principales du Chsct, la défense de l'emploi apparaît comme le cheval de bataille des RP au Chsct dans les dossiers de réorganisations notamment.

Le type de langage mobilisé par les RP montre que les RP 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 au service public).

Ce travail sur le langage est perceptible des interlocuteurs des RP. 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 RP de la 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.* » (entretien avec un représentant de la direction). Un médecin du travail quant à lui reconnaît l'appartenance syndicale au langage spécifique propre à chaque OS. Les médecins rencontrés reconnaissent tous deux la spécificité des RP selon leur appartenance syndicale, en termes de langage et de stratégie : « *un langage spécifique à chaque organisation qui permet de savoir à quelle organisation on a affaire. Les appartenances syndicales marquent aussi une plus ou moins grande volonté d'avancer, entre les organisations qui restent sur les revendications (SUD) et celles qui, bien que revendicatives, ont le souci d'avancer (CGT), notamment parce que la CGT reste très proche de sa base* ». Au niveau des Chsct, ils soulignent que 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 CE.

Derrière cette question du langage et des revendications prioritaires figure une construction analytique réalisée par la CGT³⁸ 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 cheminots³⁹. Toucher à l'un de ces termes revient à mettre en cause les autres. Ainsi, sur la relation entre les deux premiers thèmes, Henriette, secrétaire de Chsct, peut-elle argumenter ensemble la défense de l'emploi et de 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 l'arrigot 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.

Ce qui va être demandé aux RP va donc être, dans les IRP, de *« porter le point de vue de la CGT sur la santé, les conditions de travail »*, ainsi que l'explique par exemple François.

Est-ce pour autant reconnu par leur 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 » ou à des notions « partisanses ». *« 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,*

³⁸ Il s'agit ici de remarques peu approfondies, dans la mesure où l'analyse du discours de la fédération CGT des cheminots demande un travail spécifique que nous n'avons pas eu le temps de mener.

³⁹ Le tract diffusé par la fédération cgt des cheminots à l'attention des usagers lors de la grève du 26 mai est emblématique de l'importance accordé à l'emploi, et du lien étroit réalisé entre entreprise intégrée – service public et statut.

mais avec une arrière pensée ou un arrière plan qui est généralement très politisé [...] » (représentant de la direction à propos des RP au CE).

Notons enfin que parmi les militants RP, tous ne maîtrisent pas à un même degré le langage ou l'analyse syndicale. Daniel pourra par exemple parler à son sujet 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 »* (représentant de la direction). Ce n'est en tout cas pas Daniel qui rédige les tracts, qui traduisent en « langage CGT » (pour reprendre ces 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 ressort du rôle des responsables syndicaux. L'un d'entre eux, Isidore, élu au CE, 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

Comme le dit le RP que nous venons de citer, cette construction analytique et langagière est transmise par la formation ainsi qu'à travers le rôle que vont jouer les « anciens ».

En ce qui concerne la formation, les RP rencontrés peuvent avoir suivi plusieurs types de stages :

- les stages syndicaux. A la CGT il existe trois niveaux de stage, en fonction de l'ancienneté dans le syndicat et de la prise de responsabilité. Certains sont des stages interprofessionnels, d'autres des stages fédéraux. Les formations interprofessionnelles peuvent soit être générales dans la suite de la formation d'accueil du nouvel adhérent, soit traiter spécifiquement de tel ou tel thème (salaires, protection sociale, formation de formateur). Les formations fédérales traitent de questions communes à des salariés régis par une même convention collective⁴⁰. Pour les militants de la fédération des cheminots, ce pourra être par exemple une présentation du cadre législatif régissant le statut et la place de la SNCF dans la politique des transports en France.
- les stages en rapport avec un mandat, comme le stage de RP au Chsct (que nous avons suivi) ou le stage d'accueil des élus de CE. Les stages généraux, d'accueil des nouveaux RP, peuvent être suivis de stages dénommés « journées techniques de formation », qui vont porter sur un point précis du mandat de RP (rédiger un ordre du jour, demander une expertise,).
- les stages transverses, comme « savoir mener une réunion », « savoir lire », « formation de formateur ».
-

Tous les RP rencontrés 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

⁴⁰ La fédération CGT des transports organisera par exemple une formation sur la gestion déléguée des services publics et les conséquences des pertes d'appels d'offre pour les salariés de l'entreprise sortante.

revendicatifs, à l'exception de 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, son père étant une figure du militantisme régional).

Les responsables syndicaux régionaux (3 des RP rencontrés) ont par ailleurs suivi d'autres formations interprofessionnelles ou fédérales. Ainsi, Isidore, ancien responsable syndical au niveau régional, chargé des questions revendicatives, actuellement trésorier du CE, a indiqué tirer son savoir des différents stages qu'il a suivis : « *J'ai fait pas mal de formations pendant ces années là, que ce soit sur l'orga, c'est-à-dire l'organisation interne de la CGT, mais que ce soit sur emploi formation, stages salaires pension...* »

Transversales : des formations CGT ?

Isidore : oui oui des formations CGT. Tous les niveaux, il y a trois niveaux à la cgt, le troisième j'ai dû arrêté parce que beuh.. Tout cela ce sont des formations globales, interpre. Et puis j'ai fait des stages de branche entre guillemets, l'entreprise, à l'époque en 83 il y avait la LOTI,... on acquiert du savoir. »

François, faisant partie des concepteurs et animateurs du stage de RP au Chsct, a notamment suivi un stage de formation au rôle de formateur, qu'il a beaucoup appréciée, ainsi que des formations interprofessionnelles organisées par la CGT sur la santé au travail, au cours de laquelle interviennent des chercheurs comme Serge Volkoff ou Philippe Davezies, pour reprendre les noms des intervenants qui l'ont marqué.

Les formations au mandat de RP, qu'elles soient CE ou Chsct, sont organisées par la CGT et dispensées par des militants CGT cheminots. Elles marient présentation du rôle de l'instance et de ces moyens de fonctionnement et 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 assisté⁴¹, pour laquelle la CGT est reconnue organisme de formation et qui s'adressait à des militants de

⁴¹ 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.

la SNCF – PACA uniquement⁴². 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 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 (cf. plus loin). Cette même préoccupation est présente pour les élus de CE. 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 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.* » (Isidore).

Enfin, concernant la formation d' élu au CE, seul un des trois RP rencontrés ne l'avait pas suivi ; n'étant pas en position de diriger la délégation CGT au CE ou en mandat de gestion au CE, cette formation ne lui a pas manqué, puisqu'il considère qu'elle porte sur la connaissance des procédures : « *non, tu te formes comme cela. C'est pas compliqué non plus. Je ne suis pas un fin stratège, je ne connais pas le code du travail par cœur, ça ne m'intéresse pas. Moi je m'intéresse plutôt au fond du dossier et cela me suffit. Maintenant, je connais très bien l'entreprise, ses arcanes, la façon de travailler, etc., maintenant je ne suis pas un procédurier de la virgule, de l'ordre du jour qui est pas comme ça, on ne doit pas nous présenter ça de cette manière là, moi je ne suis pas chiant, je m'adapte. L'important c'est le fond, beaucoup plus que la forme* » (Daniel).

Les deux autres élus de CE sont maintenant en position de formateurs des nouveaux élus de CE.

⁴² Ces formations sont dites décentralisées car organisées successivement en différents lieux de la région. Après Miramas, une formation devait avoir lieu à Cannes.

Ainsi, de tous les RP rencontrés, ce sont surtout les RP au Chsct rencontrés qui ont cité le stage de RP comme un stage utile, et qui leur sert dans l'exercice de leur mandat, notamment du fait du caractère récent de ce mandat. Ainsi Henriette explique-t-elle par exemple que « *c'est la formation Chsct que l'on a fait initialement qui va nous permettre de savoir ce qu'on considère comme dégradation des conditions de travail, comme un problème d'hygiène* ». L'intérêt de ce stage est en effet de présenter les ressources sur lesquels les RP vont pouvoir s'appuyer, aussi bien les ressources documentaires que les ressources humaines (les personnes de référence qui, au sein de l'organisation syndicale, vont pouvoir répondre aux questions, apporter une aide sur la procédure ou la recherche d'information, conseiller dans les choix à faire). De fait, les RP au Chsct rencontrés avaient tous à portée de main le guide CGT du RP au Chsct. François racontait quant à lui, au cours d'une des séances de formation, des sujets sur lesquels des RP au Chsct le contactaient.

Les « anciens » jouent donc 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, lors de la formation de RP au Chsct, 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 CE 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 RP

va solliciter tel ou tel militant. L'absence de personnes expérimentées parmi les RP siégeant dans la même instance peut poser un problème aux RP, les conduisant à élargir aux membres du secteur le cercle des personnes référentes.

Le syndicat CGT cheminot, « outil du RP »

D'une manière générale, l'organisation syndicale CGT des cheminots fait peu appel à des ressources syndicales extérieures, notamment interprofessionnelles (par exemple UD). 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 (seule la législation concernant les instances de représentation du personnel se réfère pour partie au droit commun du travail). 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, sans succès.

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 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 SNCF⁴³. La CGT cheminots peut être aussi sollicitée pour animer un stage de RP au Chsct interprofessionnel, comme ça a été le cas récemment pour François.

Les coopérations entre élus de CE autres que SNCF existent, elles portent essentiellement sur des activités sociales et culturelles (organisation d'un festival de cinéma, d'un concours de photos, d'une course pédestre, de centres de vacances).

⁴³ 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. Nous ne pouvons par contre rien dire des relations du syndicat des cheminots de Nice avec l'UD 06, n'ayant pas les occasions de rencontrer les secrétaires de ce syndicat.

Pour l'exercice du mandat au Chsct ou au CE, le RP va s'appuyer sur la mobilisation du réseau de militants ou d'autres RP 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 RP CGT dans l'IRP, ainsi que le répond la RP concernée, Henriette, à une question de Transversales 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. »*. Cette situation générale n'exclut pas des exceptions, une des secrétaires de Chsct rencontrées à l'occasion du stage de formation de RP au Chsct expliquant travailler avec les RP des autres OS, ce travail étant facilité selon elle par la proximité générationnelle de tous les RP.

Ensuite, le contour du collectif militant de référence va être variable selon l'instance et selon les fonctionnements syndicaux locaux.

Ainsi, au CE, les études demandées par le CE sont souvent suivies par deux comités de pilotage, l'un issu du CE, l'autre comprenant uniquement des membres CGT en général élus au CE. Les séances sont préparées lors de réunions préparatoires qui rassemblent les élus CGT, animées par le secrétaire du secteur CGT. Daniel a pu parler à propos des RP CGT au CE de véritable « équipe », voire d'une « équipe à part » dans l'organisation CGT. L'équipe fonctionne dans ce cas comme un producteur de savoir collectif, 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 ». L'absence de ce travail collectif peut dans certains cas être problématique puisque l'avis qui sera exprimé sera un avis individuel.

Au Chsct, la mobilisation du réseau de militants est un conseil récurrent de la formation de RP au Chsct, à tel point que le syndicat est présenté comme un « outil » des RP au Chsct. 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 RP au Chsct des « spécialistes » ou des « techniciens » (des procédures, des réglementations du travail). Les « connaissances spécifiques » acquises par les RP au Chsct dans le cadre de leur mandat doivent être partagées avec les militants. Ce point a fait l'objet de nombreux commentaires durant le stage de formation, pour souligner les difficultés, voire dans certains cas, l'inexistence d'une vie syndicale, rendant inapplicable ce mode de fonctionnement.

De leur côté, dans la description de l'exercice de leur mandat, les RP CGT rencontrés décrivent comment ils s'appuient sur la mobilisation d'un « collectif syndical » CGT pour avoir notamment des remontées d'informations des agents. Henriette, secrétaire de Chsct, dit ainsi « *Je représente la CGT, quand on travaille, quand on fait une tournée syndicale, on se partage le terrain, j'en profite pour dire à des collègues de la CGT « si tu vas sur la ligne d'Aix, « vois avec les agents quels problèmes il peut y avoir ». Moi je vais aller sur telle zone. On se divise la charge de travail.* ». Mais le syndicat ou la section syndicale peut aussi être mobilisé pour définir la stratégie à adopter en Chsct. Un autre des secrétaires de Chsct rencontrés nous a expliqué comment, avec un autre des RP CGT au Chsct, ils ont « *remonté la section syndicale, qui ne fonctionnait plus, entre les départs à la retraite et les gens pas motivés* », et comment ils la mobilisent maintenant, pour les tournées mais aussi pour préparer les réunions de Chsct.

Chsct et CE, des « outils » dissociés

Les RP au Chsct sont désignés par les organisations syndicales au prorata de leurs résultats aux élections du CE et des délégués du personnel. En région SNCF PACA, un accord entre toutes les organisations syndicales présentes attribue en outre le secrétariat des 37 Chsct à l'organisation syndicale majoritaire, la CGT. Par ailleurs, les textes de loi prévoient que le

Chsct doit être consulté avant le CE sur les sujets relevant aussi de sa compétence. Dans les faits, si ces procédures sont respectées, il n'y a pas de véritable travail commun entre le CE et les Chsct, que ce soit directement entre institutions (par exemple le CE qui réunirait régulièrement les secrétaires de Chsct) ou par le canal syndical. François, en tant que coordinateur des Chsct pour la CGT s'est montré assez découragé sur la possibilité d'intéresser les RP au Chsct aux interventions du CE sur le sujet au cœur des attributions des Chsct, la santé et les conditions de travail. Ces interventions du CE en ces matières tiennent en deux points, les séances du CE consacrées aux questions de santé, précédées d'une commission santé (une fois par an maximum, sauf réalisation d'étude) et les études portant sur la santé et les conditions de travail. Par exemple, l'étude que le CE a financée sur les agressions des contrôleurs, étude pilotée par la commission santé du CE, n'a pas été présentée aux RP des Chsct concernés, ni utilisée par eux, bien que les chargés de la mission les aient rencontrés au cours de l'étude. Malgré la volonté du CE qui associe certains secrétaires de Chsct à son pilotage, l'étude actuelle du CE sur la santé au travail se fait sans les RP au Chsct, sauf cas du secrétaire de Chsct ancien élu au CE et coordinateur des Chsct.

De la même manière, les RP au CE ne sont pas intéressés collectivement à ce qu'il ressort des Chsct. Par exemple un RP au Chsct et élu au CE regrettrait-il qu'une expertise Chsct réalisée à propos d'une réorganisation conséquente ne soit pas présentée en séance du CE, compte tenu de son intérêt plus général en termes à la fois méthodologiques et d'enseignement sur l'évolution engagée des conditions de travail.

Même entre Chsct, pourtant amenés parfois à traiter des mêmes sujets, il y a peu de lien, sauf dans les cas où les Chsct interviennent sur un même site.

Quand un élu n'est pas à la fois, ou n'a pas été, élu au CE et RP au Chsct, les relations entre les deux institutions ne se font pas, dans un sens comme dans l'autre.

Le seul lien qui existe repose sur les élus qui sont à la fois au CE et dans un Chsct. Ainsi, le cas de François, ancien élu au CE, secrétaire de Chsct et coordinateur pour la CGT des secrétaires de Chsct, est révélateur de ce constat : lorsqu'il était élu au CE, c'est lui qui

rédigeait les déclarations des élus CGT au CE sur le rapport annuel régional du médecin du travail, en s'inspirant notamment des avis des Chsct dans les bilans annuels et des rapports annuels des médecins du travail par Chsct. Bien qu'il ne soit plus élu au CE, il continue à assurer cette intervention et se demande qui va prendre le relais alors qu'il part à la retraite en début d'année 2010.

Chaque RP apparaît en quelque sorte enfermé dans son institution, avec une sorte de logique de spécialisation renforcée ou due aux éléments suivants :

- les RP au Chsct ont des heures de délégation limitées, largement débordées par l'activité requise au Chsct et sont rarement permanents (cf. les propos de Georges : *« Souvent on vient sur des jours de repos, le soir. Quand on a eu la restructuration du triage, en décembre, pendant trois mois on a travaillé 12 heures par jour, repos y compris. Vous pouvez voir certains mels envoyés à minuit.... 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. »*)
- la région SNCF PACA comprend 37 Chsct répartis d'Avignon à Nice, soit l'équivalent de 175 RP pour la CGT, à comparer au 13 élus du CE.... En l'état actuel du temps disponible, le fonctionnement syndical peut difficilement pallier la dissociation CE / Chsct dans la mesure où les collectifs syndicaux des diverses institutions sont différents : collectif syndical de chaque Chsct est le collectif local (qui Nice, qui Cannes, qui Avignon qui Marseille Saint Charles...) alors que le collectif syndical de référence des RP au CE se situe pour l'essentiel au niveau régional. Même si la CGT fait attention dans la constitution de la liste des candidats au CE qu'un équilibre géographique soit respecté, la vie du CE n'irrigue pas forcément toute la vie syndicale. Comme le rapportait Daniel, le CE lui paraissait au départ comme une institution lointaine, *« réservé à des initiés [...] on ne sait pas ce qu'ils faisaient, ça ne communiquait pas trop sur le CE, moi ça ne me passionnait pas non plus. A l'époque on avait les PV de CE, en tant que dirigeant, ils tournaient, tu les avais 4 ou 5 mois plus tard, cela me paraissait loin et pas forcément intéressant »*.

Représenter le personnel : construction d'une légitimité

Dans l'exercice de leur mandat, les RP vont devoir déployer une activité d'analyse des situations, qu'elles aient la forme de « dossiers » soumis à leur information ou à leur consultation, de questions et problèmes soulevés par les salariés ou de dangers graves ou potentiellement graves. Ils vont devoir argumenter, rendre un avis, discuter avec différents interlocuteurs, réaliser PV et comptes rendus, utiliser différents moyens d'actions pour intervenir sur les situations, etc.

Si les RP sont des militants de la CGT, l'exercice de leur mandat se fait aussi au nom des salariés. Nous voudrions insister sur deux registres de construction de l'intervention des RP qui ressortent de leurs propos. Le premier des registres qu'ils vont mobiliser, et le seul qui leur soit reconnu officiellement par leurs interlocuteurs internes en tant que compétences ou savoirs, est ce qu'ils appellent une « expertise métier », ou encore la connaissance de la « vraie vie ». Les termes choisis pour qualifier ce type de savoirs sont assez divers, aussi bien côté RP (certains refusant le terme d'experts, d'autres pouvant dire « *Les militants cgt, tous, sont des experts d'un petit bout, qui des roulements, qui des effectifs, qui de la ligne d'Aix* ») que côté interlocuteurs des RP. Nous en regrouperons le mode de construction et d'usage sous le titre de « terrain », ce terme étant utilisé par quasiment tous les RP dans des expressions comme « rester en contact avec le terrain » ou « aller voir sur le terrain » ou encore « être sur le terrain ».

Nous dirons ensuite quelques mots sur l'utilisation des « expertises », dans la mesure où celles-ci sont étroitement articulées à la construction de la légitimité des RP, comme le « terrain ». Le terme d'expert sera ici employé pour désigner le recours à des personnes qualifiées, aussi bien les consultants désignés par le CE ou le Chsct que les médecins du travail, les inspecteurs du travail et les « experts » syndicaux, comme les RP se désignent eux-mêmes dans des circonstances précises.

Du « terrain » et de son usage

La référence au terrain renvoie à un savoir auquel tous les RP se déclarent attachés, et qui est de l'ordre de la mobilisation du travail vécu, le sien et celui des autres.

Le terrain, c'est d'abord « être sur le terrain », au sens où le RP continue d'exercer son activité professionnelle. Selon les RP rencontrés, le mandat de RP au Chsct ne peut être exercé qu'à cette condition.

La première des compétences du RP au Chsct, repose en effet, d'après les RP, 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 RP 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. » (Georges). 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 ».

Le travail vécu sert à comprendre, à analyser et à sélectionner.

Par ailleurs, par le biais du maintien en situation professionnelle, le RP est connu des salariés, ce qui facilite le dialogue avec les salariés et légitime l'intervention du RP. Le « terrain »

comme rapport aux autres (les collègues) a donc une fonction d'information du RP 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 »⁴⁴. Le mot d'ordre de la CGT-cheminots est d'ailleurs d'éviter, autant que faire se peut, le cumul des mandats. Ce dernier 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 RP.

« Être sur le terrain » permet enfin au RP d'intervenir au quotidien, sachant que le mandat de RP 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.* » (Georges). De ce point de vue, « être sur le terrain » ne sera pas suffisant car les conditions d'exercice du mandat de RP à la SNCF, avec des périmètres d'intervention des RP assez vastes, comprenant de nombreux sites, font que les RP seuls ne peuvent couvrir tous les chantiers. Il leur faut donc pallier cette carence autant que faire se peut en « *allant sur 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 RP du 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.* » (Georges). Ou encore, ainsi que l'explique Henriette, pour prendre connaissance des chantiers dans lesquels elle n'a pas travaillé et qu'elle ne connaît pas, en conséquence.

On retrouve aussi cette préoccupation du terrain chez les élus du CE, qui y puisent une source d'inspiration dans leur participation au travail collectif d'élaboration d'un point de vue sur les

⁴⁴ La capacité de mobilisation des agents est une condition nécessaire mais pas suffisante du « rapport de force » que le syndicat doit être à même de créer. En effet, d'après les responsables syndicaux que nous avons rencontrés, un responsable syndical doit aussi être capable d'analyser le contexte dans lequel la mobilisation des agents va se matérialiser, notamment les jeux des différents acteurs au sein de la SNCF (les directions d'établissements, les directions régionale et nationale) et à l'extérieurs de la SNCF (les pouvoirs publics de différents niveaux).

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.

Ainsi que nous l'indiquions dans le rapport intermédiaire, la CGT veille d'ailleurs à ce que, dans la constitution des listes pour les élections au CE, une diversité de métiers et de sites soient représentés. Du reste, peu d'élus de CE sont permanents.

Quant aux permanents, qui sont les RP au CE occupant un mandat de gestion au CE 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 RP 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.* » (Edouard). 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.* » (Isidore).

Cette force de rappel du « terrain » se retrouve aussi pour les RP au Chsct dans l'étude des dossiers concernant des réorganisations. Elle consiste en une confrontation entre d'une part le contenu du dossier, d'autre part les situations vécues par les agents, ces dernières permettant de mettre en évidence les enjeux du dossier, les non dits qui pourront ensuite poser problème. Il s'agira dans ce cas « d'aller sur le terrain » pour opérer cette confrontation.

Le souci du contact avec le terrain peut traduire une défiance vis-à-vis du fonctionnement syndical, en tout cas le risque que prend le RP lorsqu'il va s'éloigner de ses mandants et

confier la connaissance « du terrain » à d'autres que lui : que signifie dans ce cas « représenter le personnel » ? Ce risque est très clairement exprimé par exemple par un secrétaire de Chsct quand, à l'occasion d'une consultation sur une réorganisation, il a eu le sentiment d'être dépassé car le sujet traité impliquait des agents au-delà du périmètre de compétences habituel du Chsct : « *En plus, sur la direction fret sud est, j'étais en contact avec des gens de Toulon, de Vintimille, des trucs qui me dépassaient. Et puis c'était plus « politique de l'entreprise », ça me dépassait un peu. Au départ, mon truc c'était plus local et là d'un coup avoir une étendue comme cela. C'est vrai que le recul et l'expérience m'ont manqué.* » (Georges). Ce risque est aussi mesuré par un élu de CE lorsqu'il explique que son analyse doit être validée par les cheminots (cf. plus haut).

Dans cette attention portée au terrain, on retrouve *in fine* le souci de la légitimité de la parole ou de l'intervention du RP vis-à-vis de l'employeur. Cette légitimité ne repose en effet pas uniquement sur les résultats aux élections professionnelles, elle se rejoue dans chaque moment singulier de la confrontation ou de la discussion sur tel ou tel sujet.

Dans les propos des RP, on a vu qu'elle repose sur une connaissance des situations s'appuyant sur l'expérience professionnelle. Cette « compétence » est du reste la principale, sinon dans certains cas la seule qui leur soit reconnue explicitement par les interlocuteurs des RP, en des termes et sous des formes différentes selon chacun d'entre eux.

Cette variété dans les expressions et les formes prises par cette compétence « terrain » n'a rien de surprenant dans la mesure où l'analyse que ces interlocuteurs vont porter sur les savoirs mobilisés par les RP dépend largement de ce qu'ils en attendent, de leur propre rôle auprès des instances de représentation du personnel et des occasions de rencontres avec les RP, plus ou moins formelles selon les cas.

Pour les deux médecins du travail rencontrés, les rencontres avec les RP se font essentiellement en séance, de temps à autre lors des visites de chantier. Les visites annuelles des RP au médecin du travail sont aussi l'occasion d'échanges ; ceux-ci sont appréciés par les médecins du travail car réalisés hors des jeux d'acteurs et de la fonction de représentation qui,

en séance, polluent en quelque sorte les échanges. « *On peut discuter beaucoup plus en face à face que dans les réunions formelles car il n'y a pas les autres organisations ou les collègues, ce qui peut amener à de la surenchère notamment entre organisations* ». Selon le degré de confiance qui s'est instauré entre médecin du travail et RP, certaines situations (concernant des agents) vont d'ailleurs se régler de manière plus informelle, certains RP acceptant d'aller « *un peu au-delà de ce qu'il est permis de dire d'un point de vue déontologique, pour sortir le salarié d'une situation délicate et difficile. De nombreuses choses se passent en off des réunions du Chsct et cela dépend des interlocuteurs Chsct, que ce soit président ou secrétaire, c'est-à-dire de la confiance que l'on peut avoir dans les uns et les autres.* ». Il semble cependant que, dans ces cas, le médecin du travail ne conçoive plus cette relation comme une relation avec un RP, la fonction de représentation s'estompant au profit d'une relation interindividuelle visant à trouver la meilleure solution pour une personne donnée. C'est en tout cas ce qu'on peut poser comme hypothèse compte tenu des premières réponses faites par les médecins à la question « - *Transversales : où rencontrez vous les RP ? – Médecin du travail : Essentiellement de manière formelle, en séance ou lors des visites de chantier* » pour évoquer ensuite plus loin tout ce qui se règle en off ...

Quelle que soit l'organisation syndicale, les deux médecins reconnaissent aux RP le fait qu'ils aient reçu une formation Chsct, notamment sur les aspects législatifs. De plus, le fait les RP s'entourent d'avis d'ergonomes, de médecins du travail syndiqués... leur est aussi reconnu. La compétence de négociation leur paraît comme une disposition détenue de manière plus inégale selon les RP, et est en particulier liée, selon eux, à l'expérience du mandat. Cependant, les principales compétences reconnues par les médecins aux RP concernent leurs connaissances des situations de travail et des collectifs, ainsi que des individus.

Pour l'un de ces médecins, « *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.* » (souligné par nous). Même si elle n'emploie pas le terme d'expertise, l'autre médecin dit à peu près la même chose : « *En effet les médecins ne voient pas tout : 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 manière très théorique.* ». Les RP éclaireront donc le

médecin du travail sur des problèmes que le médecin ne voit que de son point de vue de professionnel de la santé. Parmi un des exemples cités par lui, le médecin peut juger préférable de commencer à travailler moins tôt le matin là où le salarié verra dans une embauche plus tardive une perturbation de sa vie sociale, qui participe aussi de sa capacité de récupération. Un autre médecin explique que les RP lui ont été utiles, du fait de leur connaissance des collectifs et des individus dans ces collectifs, notamment de la vie privée, pour comprendre les difficultés de récupération d'un agent victime d'une agression par exemple. *« J'ai des explications sur des conséquences par exemple d'un accident du travail. Par exemple une agression qui n'évolue pas comme prévue au départ, des arguments donnés en CHSCT peuvent permettre d'expliquer cette évolution, sur la situation particulière personnelle de l'agent »* (médecin du travail).

Parmi les trois représentants de la direction rencontrés, l'un, du fait de ses fonctions au sein de la direction des ressources humaines régionale, a évoqué ses contacts avec les RP du CE. Ceux-ci ont lieu à intervalle régulier, lors des séances du CE. En dehors de cette occasion formelle, il en rencontre certains pour préparer des séances du CE, lors de tables rondes réunissant toutes les organisations syndicales. Enfin, il peut y avoir des occasions de rencontres en petit comité, pour lancer une étude qui nécessite l'accord de la direction, ou pour présenter les résultats d'une étude, mais elles n'ont pas été évoquées par la personne rencontrée. Plutôt que d'expert, qu'il définit comme *« 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. »* et qu'il refuse de leur appliquer, il préfère parler des RP comme des *« sachants »*. L'exemple cité pour illustrer ses propos renvoie au « métier » : *« 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.

Transversales : Quand vous parlez des savoirs sur le métier, ce que vous appelez métier, ce n'est pas seulement la position dans l'entreprise ; c'est aussi l'activité de travail ?

C'est en effet l'activité de travail ; le métier, c'est des populations qui ont chacune leurs particularités qu'on connaît plus ou moins bien, dont la hiérarchie nous parle, mais qu'on peut compléter par la perception des syndicalistes dont certains peuvent être plus à fond sur le sujet. »

Cette connaissance de populations avec leurs particularités sera à nouveau évoquée à propos d'Edouard : « *Sur l'évolution du personnel administratif on a travaillé ensemble. En dehors des dossiers plutôt sociaux dont il s'occupe, il s'occupe plus particulièrement de la population administrative. On a discuté ensemble sur cette question notamment sur la création de structures mutualisées de gestion. Et la discussion a été très pragmatique. Il a apporté sa pierre en n'ayant pas une attitude de blocage, même si par principe il était opposé à certaines évolutions ; mais très vite on a pu discuter sur le comment. D'autre part, il a apporté sa pierre parce qu'il a une bonne audience dans le personnel administratif ; il est crédible, et une fois qu'il avait tenu des discours de principes, je pense qu'il a su aussi tenir des discours pragmatiques, même si je ne l'ai pas su et si ça ne se voyait pas officiellement. »*

Un autre représentant de la direction, chef de projet de la mise en service de la ligne Aix-Marseille, rencontre RP au CE et au Chsct dans un dispositif spécifique appelé groupe de concertation. L'objet de ce dispositif⁴⁵, institué à l'occasion de la réouverture d'une ligne ferroviaire fermée durant deux ans à la circulation pour cause de travaux, 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 de la vente, de l'accompagnement et de la circulation des trains.

⁴⁵ Le dispositif est présenté en détail plus loin.

Le groupe de concertation 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 RP au CE. 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 allait se mettre en œuvre était 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 RP 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.

Enfin, un entretien a été réalisé avec un représentant de la direction du fait de ses fonctions antérieures, qui l'ont amené à être président de Chsct, et de ses fonctions actuelles, qui l'amènent à suivre des dossiers de réorganisations impliquant des Chsct. Il a insisté sur l'intervention d'un secrétaire de Chsct qui, du fait de son implication personnelle et de sa bonne connaissance des agents concernés, a pu faire en sorte que la réorganisation se fasse sans conflit. C'est la « maîtrise des troupes » de ce RP qui est mise en avant.

Enfin, les experts auprès du Chsct ont évoqué leur expérience d'intervention pour des expertises liées à des réorganisations (notons qu'ils ne sont jamais intervenus pour des cas d'accidents graves). L'un intervient depuis 5 ans quasiment à temps plein sur des expertises pour des Chsct de la SNCF, sur toute la France. Contact des RP au Chsct, il coordonne les interventions des collaborateurs de son entreprise et ne réalise pas directement les missions. L'autre intervient par contre directement sur les missions. Les missions évoquées avec chacun d'entre eux pour les Chsct SNCF en PACA ont porté sur trois missions de réorganisations.

Pour eux, les RP au Chsct « *te mettent sur la piste des choses à aller voir; ils ne vont pas t'envoyer vers des gens qui ne t'apportent rien. Il y a de l'expertise, là, de connaissance des métiers, des individus qui vont pouvoir transmettre le savoir. Même si l'élu en question n'a pas ce savoir, il sait qu'il faut aller voir tel chef de brigade, qui va te parler du métier. C'est un savoir faire, plutôt que de t'envoyer vers quelqu'un qui ne parlera pas. 'Même s'ils ne partagent pas nos idées, il connaît bien le travail'. Ils savent reconnaître le professionnel et celui qui va t'être utile pour comprendre la situation.* ».

On voit donc que, au-delà des spécificités de langage et de situations, les interlocuteurs des RP reconnaissent aux RP une connaissance de leur « métier », qui va selon les cas être perçue comme une connaissance du collectif de travail, des individus, des conditions de travail, voire d'un établissement.

Pour les représentants de la direction, cette connaissance est à distinguer de ce que l'un a appelé les « intérêts syndicaux », un autre encore le côté « partisan » des RP (par exemple défendre l'emploi). Cette reconnaissance portée au travail vécu comme source des savoirs des RP est donc opposée au point de vue « syndical », comme si ce dernier était étranger au collectif de travail, à ses intérêts, et étranger à la connaissance que les RP peuvent en avoir. Or, il s'agit d'un savoir en actes, confronté aux savoirs des représentants de la direction (parmi lesquels figure leur représentation des RP), et aux objectifs réels ou supposés de chacun. Ceci apparaît clairement à travers le dispositif mis en place pour la réouverture de la ligne ferroviaire Aix Marseille et les positions qui ont été adoptées sur le métier de contrôleur.

Les « experts » : entre utilisation des savoirs institués et instrumentalisation

Aux yeux des RP, la mobilisation du « terrain » s'avère, dans certains cas, manquer de légitimité ou être insuffisante pour comprendre une situation. Ils vont alors chercher d'autres formes de validation, à travers le recours aux « experts ».

Comme on l'a précisé en introduction, le terme d'expert est utilisé ici pour qualifier des personnes ou des institutions à qui il est reconnu une compétence spécifique soit du fait de la loi (les experts que CE ou Chsct peuvent mandater pour mener une expertise) soit du fait de leurs qualifications ou de leur statut (médecin, inspecteur du travail, correspondant sécurité). Ce sont en tout cas aussi les différents types d'experts qui nous ont été cités par les RP, la plupart du temps spontanément.

Les RP vont utiliser les uns comme les autres à des fins de connaissances et d'intervention dans les relations sociales, en s'appuyant sur des savoirs qui leur paraissent comme objectifs, ou neutres. Dans d'autres cas, ne s'estimant pas compétents pour analyser seuls une situation, ils vont chercher cette analyse extérieure : *« Les expertises on les met soit quand ça dépasse notre secteur de compétence - on est inapte à juger la chose - ou alors parce que la direction ne veut rien entendre, donc on leur a prouvé par a + b qu'il y a des choses qui ne vont pas, donc, dans des cas comme cela on met l'expertise parce que l'expertise, bon, ils en tiennent compte ou pas, mais c'est plus difficile de dire « non c'est pas vrai ». Et puis au niveau de l'inspecteur du travail, si jamais il y a un problème, on peut toujours s'appuyer sur l'expertise. Comme c'est un cabinet qui est neutre... »* (Georges).

Les experts au Chsct rencontrés, qui ont évoqué leurs interventions auprès de Chsct à l'occasion de réorganisations, insistent plus sur l'instrumentalisation de leur intervention dans le jeu des relations sociales. L'apport de connaissances aux RP à travers les expertises Chsct leur semble peu présent⁴⁶ : les experts vont être nommés pour gagner du temps sur la réorganisation, ce temps devant être mis à profit pour communiquer avec les cheminots.

⁴⁶ Cela ne veut pas dire qu'il n'est pas présent. Un des experts nous racontait par exemple comment il avait pu transformer les préoccupations d'un CHSCT en termes de maintien de postes en une préoccupation sur les conditions de travail des dits postes, lui apportant un éclairage sur une situation que les RP n'avaient pas envisagé et qui pouvait pourtant avoir des conséquences assez graves pour les personnes concernées.

Cette position est partagée par les RP au Chsct ayant participé à des recours à des expertises, et notamment par François en tant que coordinateur CGT des secrétaires de Chsct. Dans la formation de RP au Chsct, cela le conduit à insister sur les motifs de recours à une expertise, « *qui ne doit pas être utilisée pour gagner du temps* ».

De son côté, un des RP ayant participé à une expertise et la considérant comme réussie (du fait que des postes ont été maintenus) avoue malgré lui que « *Nous on avait déjà soulevé ces points là, la direction disait « non ça ne changera rien au problème ». Suite à cela on a dit « on va vous demander une expertise, comme cela l'expertise, eux, ils pourront faire ressortir ». Donc ils ont fait ressortir cela, plus d'autres points que nous on n'avait pas vu. Sur ces autres points, j'ai pas de trucs précis....* ». L'expertise a été déclenchée pour que la direction entende les arguments du Chsct, et dans ce cas précis, elle les a entendus aussi parce que le président du Chsct était le chef de projet de la réorganisation et a lui-même utilisé les résultats de l'expertise pour rectifier des points du projet qu'il avait mal évalués... (selon les propos d'un représentant de la direction régionale chargé des relations sociales). Dans un autre cas évoqué, le recours à l'expertise a été clairement déclenchée uniquement dans l'objectif de favoriser le dialogue entre partenaires sociaux : « *Là notamment on a fait ressortir quelques problèmes que le président n'avait pas à sa connaissance, et c'est traité. Après c'est toujours pareil, ça dépend du président de CHSCT. Celui qu'on avait avant il n'y avait aucun moyen de dialogue, c'était très compliqué. Après on en arrive à des extrêmes, demande d'expertise. Alors des fois pour des sujets que le président ne veut pas traiter ou ne veut pas voir, on se retrouve avec des expertises qui coûtent cher, la dernière expertise qu'on a eue elle a coûté je crois 50 000 euro* » (Georges).

Au total, les experts du Chsct considèrent que leurs interventions apportent aux RP peu de connaissances nouvelles sur les situations, à quelques exceptions près relativement marginales (notons toutefois que les interventions évoquées ne concernent pas des analyses d'accident du travail ou de danger grave). Leur sentiment est que les rapports d'expertise sont peu voire ne sont pas utilisés.

C'est moins le cas du médecin du travail ou de l'inspecteur du travail, dont l'expertise peut être sollicitée pour analyser une situation et faire évoluer la propre analyse des RP. Ainsi, les RP nous ont cités des cas où l'expertise des médecins a été utilisée pour porter un diagnostic, comme dans l'exemple d'une forte chaleur dans un espace de vente du fait d'une climatisation défectueuse : dans ce cas, l'avis du médecin du travail a évité de déclencher une procédure de danger grave et imminent, qui était l'idée de départ du RP, pour aboutir à des propositions de pauses régulières à la demande des agents, seules susceptibles d'aider les agents à supporter la situation. *« On essaye toujours d'avoir le point de vue du médecin. Par exemple, ce qui s'est passé l'été dernier, avant de faire un droit d'alerte, on peut tous avoir cette notion de danger grave et imminent pour la santé d'un agent, c'est vrai que nous on peut penser que le fait qu'il fasse très chaud peut être un danger grave et imminent, mais en fait, non. Non, car j'ai eu le point de vue du médecin et la seule chose que j'en ai retirée, c'est 'non la chaleur n'est pas un danger pour la personne, maintenant il y a telles règles à respecter'. C'est-à-dire qu'un agent doit se réhydrater régulièrement, mais cela n'engendrera pas à un malaise. La seule chose que j'ai réussie à obtenir par rapport à ce problème de chaleur au sein de la billetterie, c'est, avec le médecin, d'obtenir des pauses plus régulières pour les agents qui commencent à sentir l'effet de la chaleur sur leur corps. »* (Henriette).

Dans un autre cas, c'est le correspondant sécurité ou l'inspecteur du travail qui est sollicité, comme dans le cas que nous a rapporté la secrétaire de Chsct Henriette : *« Le problème c'est qu'il faut en arriver à des menaces, ça ne se fera pas à la simple demande des RP, c'est cela qui est désolant.*

Transversales : donc s'il y a menace, le soutien du médecin du travail... ?

Henriette : et de l'inspecteur. En général, l'inspecteur fait peur. Elle a assisté à une de mes séances au mois de juillet, où elle a interpellé le DUO sur deux problèmes graves, il n'y a eu que de part son intervention, parce qu'il a fallu qu'on débâte en séance pour lui faire comprendre que ce qui se passait était inadmissible. Un exemple, la livraison des stocks d'informations à la clientèle, enfin bref des cartons qui nous servent au métier de vendeur en bas, les palettes étaient entreposées devant l'issue de secours, face à l'ascenseur et bouchaient l'accès à l'issue de secours. Mais il ne comprenait pas. Déjà on lui disait qu'une personne à mobilité réduite ne peut pas sortir de l'ascenseur. Si jamais vous avez un incendie et que vous avez un obstacle, les agents ne peuvent pas sortir correctement. Lui parlait du

principe qu'il y avait de la place pour sortir et qu'il n'y avait pas de vendeur à mobilité réduite. C'est l'inspecteur du travail, avoir nous avoir laissé débattre et avoir vu à quel point le DUO pouvait être ridicule dans ses réponses, qui est intervenu et c'est de là qu'ont été envisagées d'autres solutions pour la livraison des palettes. Il a fallu que l'inspecteur du travail dise « stop. Vous devez avoir un protocole avec l'entreprise de livraison et le respecter. Si ce protocole implique des risques pour vos agents, il faut le refaire ».

Dans tous ces cas, c'est comme si les RP seuls ne pouvaient « faire entendre raison » à la direction et s'appuyaient sur des experts dont ils estiment que la légitimité ne pourra être mise en cause. Cette légitimité est fondée sur des savoirs, médicaux, juridiques, de sécurité, analysés par les RP comme « vrais », non manipulables en quelque sorte, c'est-à-dire détachés des enjeux des relations sociales. Elle est reconnue par la direction puisque celle-ci saura à son tour la mobiliser.

Les médecins rencontrés considèrent que les RP sont méfiants vis-à-vis des médecins du travail ; ils ont tous deux employés le terme de « vendus de la direction » pour traduire la manière dont ils pensent être considérés par les RP, tout en ajoutant que cette position des RP est en train d'évoluer. Ce que confirment des propos récents d'Edouard, disant en substance que les « médecins sont en train de bouger » et de se rapprocher des positions syndicales, de la CGT notamment, car ils sont touchés par des remises en cause de leurs fonctions. Révélateur selon lui du changement adopté par les médecins du travail, un RP au CE nous a indiqué que le représentant des médecins du travail siège dorénavant du côté des représentants du personnel à la commission nationale 'hygiène, sécurité et conditions de travail ».

Les médecins du travail rencontrés reconnaissent ce jugement sévère à leur endroit n'empêche pas les RP de les solliciter pour conforter leur point de vue : « *En CHSCT les questions sollicitent l'expertise du médecin sur les conditions de travail (exemple modifications d'horaires), sachant qu'ils ont déjà leur propre expertise : ils ont sollicité un ergonome de leur centrale syndicale ; des médecins qui travaillent chez eux... ils ont leur propre analyse et ils veulent voir si le médecin dira la même chose.* ». Ils ont en tout cas conscience des tentatives de « manipulation » dont ils peuvent faire l'objet de la part des RP ou de la

direction⁴⁷. Ils ne dissocient pas leurs savoirs du contexte dans lequel ils vont être utilisés, dans la mesure où la santé met en jeu d'autres paramètres que des données médicales (par exemple sur les heures de sommeil). Pour les RP comme pour les médecins du travail, la santé (et donc l'avis du médecin du travail) apparaît comme un argument dans une négociation plus large sur les conditions de travail ou l'organisation du travail (et non un objet central de négociation) là où un avis médical sur la santé seul ne donnerait pas les mêmes résultats. « *Si vous êtes sollicité par une centrale syndicale sur des horaires, vous allez choisir celui qui est le meilleur du point de vue santé, vous n'allez pas regarder les contraintes de circulation, c'est ce qu'on devrait faire en tant que médecin. Même si on dit que c'est meilleur sur le plan médical, la fixation des horaires tient compte ensuite d'autres paramètres dans la négociation, dont les contraintes de production pour l'employeur, et l'emploi pour les RP.* » (médecin du travail).

Enfin, au Chsct, les RP peuvent faire venir toute personne susceptible d'apporter un éclairage sur la situation, dont d'autres RP. Dans les exemples qui nous ont été cités, les RP sont souvent proposés en tant qu'experts de la réglementation du travail, des procédures (par exemple pour un reclassement) ou des accords collectifs. Il a même pu arriver que la direction régionale demande à des responsables régionaux de former des cadres à la réglementation du travail sur les roulements, reconnaissant implicitement la compétence des RP sur ce sujet (nous n'avons pas pu nous faire confirmer ce point, en tout cas officiellement les représentants de la direction n'ont pas cité la connaissance de la réglementation comme compétences de certains RP).

Dans tous ces cas, les RP vont se trouver en situation de dialogue avec ces experts, ce qui n'est pas toujours évident, ainsi que le faisait remarquer un secrétaire de Chsct : « *Moi par exemple, j'ai été confronté à des demandes d'expertise, bon je savais plus ou moins que ça existait, en étant hors de, mais quand je me suis retrouvé là dedans, c'est pas simple.* » (Georges).

⁴⁷ Ainsi les propos d'un médecin du travail « Certaines OS sont là pour nous forcer à prendre des décisions, ce sont des moments désagréables et difficiles. Certains DET ou DUO ont parfois le même comportement de pression. »

Quant au CE, les RP 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 RP ont une analyse qui s'appuie pour 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 RP 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, élu au CE)

- apporter une analyse sur une situation jugée particulièrement complexe par les RP. 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 Veron, 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 maitrises 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 diplômées que la génération précédente (l'étude pour le CE paca s'est d'ailleurs prolongée par une étude sur les cadres de moins de 35 ans, pour le CCE-SNCF cette fois) ?

Le rapport à l'entreprise et à ses évolutions faisait partie des questions qui étaient posées aux maitrises et cadres. Daniel, qui pilotait l'étude en tant que président de la commission encadrement, a le sentiment que cette étude a été utilisée par la direction régionale : *« Même la direction a changé, c'est clair. Un truc tout bête, les réunions de management, il y a des questions maintenant. Tu peux dire que les questions, c'est les suites directes de l'étude cadres. Ça, le fait que les cadres ne partagent pas sa politique, que lui ne se rende pas compte et que ce soit l'étude du CE qui le lui démontre, il l'a eu en travers. Il nous l'avait dit en off : ' je bougerais là-dessus, le fait que je sois responsable de la communication de la stratégie de l'entreprise et que ce ne soit pas partagé, c'est un échec personnel' ».*

Le point de vue d'un représentant de la direction sur les expertises demandées par le CE est pourtant très sévère, comme il le reconnaît lui-même : *« 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. ».* Pourtant, l'étude sur les maîtrises et cadres, pour laquelle la direction régionale faisait partie du comité de pilotage et a participé activement à l'élaboration puis la diffusion du questionnaire, n'aborde pas la question de l'emploi. On ne peut exclure de la part de la direction régionale de la SNCF un parti pris sur l'utilité du rôle des experts. Elle révèle peut être aussi une méconnaissance des processus de construction des savoirs par les RP, comme

peut aussi l'illustrer cette anecdote. Henriette nous a raconté comment, après avoir pris l'avis du médecin du travail, elle a renoncé à lancer un droit d'alerte (voir page 39). Le président du Chsct a lui aussi évoqué ce point, sous l'angle de ce qu'il a vu de l'action d'Henriette, jugeant cette action un peu excessive, mais sans évidemment pouvoir reconstituer, même sous forme d'hypothèse, le cheminement qui l'a conduit à proposer des pauses régulières pour les agents.

Le mandat de RP : un investissement personnel en situation

Enfin, on ne peut terminer sur le sujet de l'étude sans évoquer ce que nous ont dit tous les RP sans exception, y compris pour critiquer ce que ne font pas certains de leurs collègues RP, à savoir que le mandat de RP implique de « bosser », renvoie à un « travail », avec ses satisfactions, son apprentissage, l'insertion dans une organisation, des rapports aux autres, du « stress » aussi.

Nous avons vu comment l'organisation syndicale fournit aux RP des ressources analytiques et « matérielles » et dans quel but et comment sont mobilisés l'expérience professionnelle et les experts. Tout cela prend corps dans le cadre du fonctionnement des IRP, que le mandat nécessite de connaître, 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 aux RP 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 orales, lors d'assemblées générales. L'ensemble sollicite, de l'avis de tous les RP rencontrés, un « investissement personnel » qui se traduit aussi bien par du temps que par des efforts à fournir pour surmonter les difficultés. Ce sont ces trois points (connaissances réglementaires, savoir lire et savoir transmettre, investissement personnel) que nous allons évoquer maintenant. Ces points ne sont pas cités comme savoirs des RP par leurs interlocuteurs, même si ceux-ci vont par contre distinguer parmi les RP entre « ceux qui bossent les dossiers » et les autres, leur reconnaissant ainsi, quelque chose de l'ordre de

l'effort. Comme le dit un médecin du travail « *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* ».

Des savoirs réglementaires et juridiques

Avant d'exercer un mandat, on a vu que les nouveaux RP, au CE comme au Chsct, bénéficient d'une formation conçue par la CGT-cheminots et dispensée par des militants de la CGT cheminots (seul un RP au CE n'a pas suivi ce type de formation). Si la formation à l'exercice du mandat est un passage que tous ou presque ont emprunté, seule la formation au Chsct est citée explicitement comme une ressource pour exercer le mandat, de même que le « guide pratique du Chsct à la SNCF ». Cette différence d'appréciation sur l'utilité de la formation est à relier à l'ancienneté dans le mandat : si on met à part François, en position de formateur, les secrétaires de Chsct rencontrés ont une faible ancienneté dans le mandat et la formation de RP au Chsct est très récente, au contraire des élus du CE (deux sur trois étant en position de transmission).

L'une comme l'autre apportent en effet, aux dires de nos interlocuteurs, des informations sur le fonctionnement du Chsct, les procédures existantes (droit de retrait, droit d'alerte), le rôle des élus CGT au Chsct. Il est conçu de manière à donner des points de repère pratiques, et pas uniquement des références législatives et réglementaires, en faisant état des usages en vigueur dans l'entreprise (par exemple un règlement intérieur du Chsct est remis à chaque participant à la formation et commenté en séance).

Le fait que nous ayons assisté à la formation des RP au Chsct permet de relever les principaux axes de la transmission souhaitée (en dehors de l'articulation Chsct / syndicat, dont nous avons déjà parlé) :

- connaître les mots clefs du Chsct⁴⁸ : programme de prévention, bilan du Chsct, avis du Chsct, DUE, mission, inspections, DGI, droit d'alerte, rapport d'activité, etc. Ces mots

⁴⁸ Un lexique de 5 pages est remis aux stagiaires, intitulé « vocabulaire du CHSCT » et donnant la définition de 16 termes

désignent soit des documents sur lesquels le Chsct va être régulièrement informé et consulté et qui vont faire partie aussi de ces outils de travail, soit des procédures que les RP peuvent utiliser. Certains termes ont un sens spécifique dans le cadre du Chsct (par exemple mission ou inspection).

- connaître les différents textes de lois auxquels se référer pour le fonctionnement et les droits du Chsct (code du travail, accord SNCF), ainsi que les différentes réglementations du travail. Il s'agit ici de savoir où aller chercher les informations nécessaires en fonction des sujets traités.

-

Ensuite, l'exercice du mandat va demander de mettre en acte ces connaissances. Les deux récents secrétaires de Chsct que nous avons rencontrés nous ont cités la manière dont ils se sont faits « roulés dans la farine » par le président du Chsct, l'un sur l'ordre du jour, l'autre sur la tenue de Chsct extraordinaires. Outre le fait que, selon eux, cela n'aurait pas pu se produire quand il s'agit des conditions de travail, ce qui marque là le périmètre des compétences professionnelles, considérées par eux comme acquises, et des autres, à acquérir, seul l'apprentissage sur le tas a permis aux RP d'éviter que la situation ne se reproduise. Un des secrétaires de Chsct explique ainsi, à propos des ordres du jour : « *Je n'en ai pas fait 36, j'en ai fait trois, ça commence un peu à venir, c'est vrai que le premier je me suis fait rouler dans la farine.* » (Georges).

Les aspects de procédure se retrouvent au CE, avec notamment des enjeux sur les ordres du jour (ce qui doit passer en information ou en consultation). Ils sont sans doute moins problématiques qu'au Chsct car reposant sur la compétence et l'expérience de deux ou trois personnes, là où, dans les Chsct, il s'agit de 37 secrétaires de Chsct pour partie renouvelés à chaque mandat (les effets d'apprentissage et de transmission ne se posent pas de la même façon qu'au CE).

Il reste que les RP de Chsct les plus anciens dans le mandat sont considérés par leurs collègues RP comme des experts de la réglementation, des procédures ou des accords collectifs et sont appelés à siéger en tant que tels dans des Chsct, contre l'avis de certains présidents de Chsct qui refusent de les considérer comme des experts. Mais, si la qualification

d'expert leur est refusée, elle peut leur être implicitement reconnue, par exemple quand un représentant de la direction chargé des relations sociales nous explique préparer avec soin les réunions avec les RP où sont en jeu des points de procédure et de réglementation, considérant que ses interlocuteurs sont suffisamment armés sur ces aspects pour lui en démontrer. Quelle que soit l'organisation syndicale, les deux médecins reconnaissent quant à eux explicitement le fait que les RP aient reçu une formation Chsct, notamment sur les aspects législatifs : « *Les RP ont une formation conséquente, ensuite la compétence va s'acquérir avec l'expérience.* » (médecin du travail). « *Oui, l'expertise des RP est fondée sur leur formation : toutes les OS forment correctement leurs membres, que ce soit en législatif, en facteurs humains... on a des interlocuteurs qui ont un bagage plus conséquent quand on discute avec eux. Et ils ont la possibilité de s'entourer d'avis, de personnes qui vont étudier les questions.* » (médecin du travail)

Savoir lire, savoir transmettre

Que ce soit au Chsct, avec les différents rapport, plans, bilans, documents uniques, les réglementations du travail et relatives au fonctionnement des instances⁴⁹, les dossiers de réorganisations sur lesquels le Chsct doit émettre un avis, ou au CE, dont l'existence même repose sur l'obligation faite à l'employeur d'informer et de consulter l'instance et donc de transmettre des informations préalables, une bonne partie du « travail » du RP repose sur l'utilisation et l'étude de documents, a minima ceux fournis pour les séances. L'utilité des IRP est d'ailleurs souvent justifiée par les RP en termes d'accès à des « informations » qu'il s'agit ensuite de travailler : « *L'élu c'est un outil, c'est là où tu vas chercher des informations* », résume un des RP rencontrés.

Les RP ont donc quasiment une obligation de lire, à laquelle s'ajoute pour les RP au Chsct, plus peut être que pour les RP au CE, une obligation d'écrire. Ce sont en effet les RP au Chsct

⁴⁹ Les stagiaires de la formation de RP au CHSCT sont tous repartis avec des copies papier et une clé USB contenant la réglementation du travail, le guide du fonctionnement du CHSCT, les mots clés, l'accord collectif sur les IRP, une proposition de règlement intérieur.

qui doivent rédiger les procès verbaux des réunions sans qu'il lui soit attribué les moyens dont dispose le secrétaire du CE⁵⁰ (cela lui impose aussi de prendre des notes).

Le rapport à la lecture, à l'écriture et à la prise de paroles en public vont être appréhendés différemment selon les RP. Mais, quelle que soit l'appréciation de leurs propres compétences en ces différents domaines, ils ont tous été cités comme indispensables pour tenir le mandat de RP.

Concernant la lecture, on peut classer les types de lecture, selon ce que nous en ont dit les RP, en plusieurs catégories :

- la lecture contrainte par le mandat : documents remis par la direction pour l'essentiel, mais aussi rapports des experts nommés par les instances. Pour ce qui concerne les documents remis par la direction, la lecture est une lecture informative, mais en même temps, doit être traduite en enjeux, en questions : quel effet de telle évolution (en termes de conditions de travail ? de sens ? de contenu ? ...). Il faut donc « lire entre les lignes », s'habituer au langage utilisé. Ce sera plus facile pour Daniel, cadre habitué à lire des consignes, des dossiers, que pour Georges, conducteur de locos, secrétaire de Chsct, qui a dû « apprendre à lire » ces documents. Il décrit cet apprentissage comme un apprentissage sur le tas.
- la lecture de la presse, qui serait en perte de vitesse chez les militants. Seul un des RP rencontrés, Edouard, la lit régulièrement. Un autre est abonné depuis son adolescence à une revue de défense des consommateurs.
- la lecture de rapports parlementaires, de textes de lois, d'analyses, se rapportant à l'activité de la SNCF, à son statut, à l'évolution de son environnement concurrentiel ou législatif, etc. Des RP rencontrés, mis à part Edouard, qui les parcourt, aucun ne lit ce type de documents. Conscient des enjeux de connaissances liés à ce type de documents, le CE confie dans certains cas le soin à l'économiste qu'il salarie à temps partiel de produire un résumé de tel rapport ou telle proposition législative.
- la lecture d'ouvrages plus généraux. Les deux RP rencontrés qui lisent ce type d'ouvrages sont dans le cas d'une lecture guidée par le réseau militant, politique et

⁵⁰ Au CE SNCF PACA, les réunions du CE sont enregistrées et une secrétaire sténotypiste est chargée de retranscrire les débats sous forme de procès verbal.

syndical chez l'un, syndical chez l'autre. Pour le premier, les sujets toucheront à plusieurs registres, sport, culture, philosophie, économie, le second ayant cité des ouvrages en lien avec le sujet dont il a la charge, la santé. Pour ce dernier, la lecture aura vocation à l'aider à mettre en forme son expérience pour la transmettre dans une formation syndicale sur la santé au travail, puis dans une formation de RP au Chsct. Dans les deux cas, la curiosité et le questionnement sont les moteurs de la lecture.

- la lecture des publications syndicales n'a pas été évoquée spontanément et nous n'avons pas interrogé les RP là-dessus. Plutôt que de lecture, il faut souligner pour les RP au Chsct la consultation fréquente du guide du Chsct éditée par la fédération CGT des cheminots.

Seul un des élus au CE rencontrés, Edouard, au cours des entretiens comme dans les diverses réunions auxquelles nous avons assisté, revient régulièrement sur l'importance de la lecture, disant en substance que « les copains n'avanceront pas s'ils ne lisent pas ». Il comptait organiser une séance de signature autour d'un ouvrage, offert aux militants, consacré aux souffrances au travail. Il déplore cette perte de l'effort de lecture chez les militants, qui ne lisent plus, pas même la presse.

Pour certains RP, lire et écrire ne présentent 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). Parmi les RP rencontrés, la lecture a été moins citée que l'écriture comme difficulté pour le mandat de RP : seul l'un l'a évoqué 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, ce qui a des conséquences sur la qualité des échanges, comme l'évoque Daniel par exemple : *« 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 que la boîte.... Tu peux ne lire que des rapports. ».

Il ne nous est pas possible de confirmer ou infirmer ni de comprendre les motifs de cette désaffection pour la lecture, qui a aussi été évoqué à propos des agents de la SNCF par un secrétaire de Chsct, disant que « *seulement 30% des agents lisent les comptes rendus* » syndicaux des séances du Chsct.

D'après les propos de nos interlocuteurs, la lecture des documents remis par la direction est une « *analyse de texte* » qui doit permettre de comprendre le projet et de débusquer les non dits, les intentions cachées, les problèmes qui n'apparaissent pas à première vue (on a vu dans la partie consacrée au rôle du terrain comment se joue la confrontation entre le « dossier » et l'expérience professionnelle). La lecture individuelle doit ensuite permettre de participer à la discussion collective de l'analyse du texte.

Le rapport à l'écriture apparaît comme un autre des obstacles, soit du fait du processus d'écriture lui même, soit du fait du résultat. En particulier, plusieurs RP ont évoqué les fautes d'orthographe qu'ils commettent en écrivant et qui, pour certains, les inhibent dans leur volonté d'écrire.

La lecture de quelques comptes rendus de Chsct (correspondant à deux RP sur les trois que nous avons rencontrés, François et Georges) illustre les différences dans la maîtrise du rapport à l'écrit, des outils informatiques, et de l'orthographe que nous ont par ailleurs décrites certains RP en évoquant leurs difficultés. Ainsi par exemple Georges : « *Surtout les derniers temps, on a eu de très gros dossiers. On n'a pas de secrétaire, on fait tout de A à Z, taper les courriers, les PV... alors quand on vous présente une restructuration avec des dossiers épais comme cela, il faut rédiger les PV, il y a les tracts, les comptes rendus, c'est un travail énorme. On passe son temps à faire de la paperasse, on perd beaucoup de temps. Tout ce qui*

est photocopies, taper des résumés, des tracts... ». Pour lui c'est difficile, cela prend du temps.

De fait, ses comptes rendus de Chsct sont parfois confus dans l'expression, avec beaucoup de fautes d'orthographe. Cependant, ils rendent compte de manière très précise des positions adoptées par les RP aux Chsct et on conçoit qu'ils demandent beaucoup de travail, vu le nombre de pages rédigées (jusqu'à 20 pages pour certains, reprenant sur chaque point de l'ordre du jour les échanges de questions réponses entre les RP et le président du Chsct).

A l'inverse, François, de son côté, à l'aise à l'écrit, très rigoureux dans son organisation, manipulant parfaitement le traitement de texte, explique qu'il rédige les comptes rendus en séance même, lisant à l'occasion ce qu'il retient de la discussion, ce qui lui permet en même temps de valider ce qui a été dit et de clore ainsi la discussion. Il ne se déplace jamais sans son ordinateur portable. Les comptes rendus sont organisés, propres, et synthétiques.

Plus généralement, la lecture des bilans annuels des Chsct pour les années 2006 et 2007 montrent une disparité dans ces bilans : les statistiques sont plus ou moins bien renseignées, certains Chsct ne rendent pas d'avis. Par exemple alors que les agressions des contrôleurs sont la cause principale des accidents du travail, il n'y a aucun commentaire sur ce sujet dans les bilans des Chsct concernés. L'hypothèse pour expliquer ce traitement différencié renvoie au rapport à la formalisation, à la mise en forme des événements : sous forme de statistiques agrégées, les accidents du travail perdent leur réalité : *« ce sont des chiffres, ça ne veut rien dire ».*

Cet écart dans les savoirs mobilisés recouvre à la fois une inégalité d'expérience (François est non seulement plus expérimenté dans la fonction de RP mais bénéficie aussi d'une expérience acquise dans d'autres fonctions puisqu'il est maire de sa commune), une différence d'acquis de type scolaire (capacité de synthèse et d'abstraction), même si, dans les deux cas, les personnes en question ont le bac.

Tout comme la rédaction de procès verbaux et de comptes rendus, la prise de parole en assemblée générale fait partie des thèmes de journées spécifiques de formation proposées par la CGT. A l'énoncé de cette proposition, de nombreux stagiaires de la formation de RP au Chsct ont confirmé cette appréhension manifestée par un secrétaire de Chsct rencontré : « *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.* » (Georges).

Un investissement personnel

Comme le dit un RP, 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.* » (Georges).

Nous n'avons pu avoir une idée précise du temps que chaque RP consacre à son mandat, même en tenant compte de la difficulté de séparer mandat de RP et militantisme et donc en raisonnant à gros traits. Tout dépend de l'actualité du moment.

De manière générale, il ressort que l'exercice d'un mandat demande à tous un « investissement personnel », ce qui signifie d'abord de prendre du temps sur son temps personnel, en lisant des documents à la maison, en venant au syndicat les jours de congés, en ne rentrant pas chez soi après le travail. On peut noter cependant une différence de position entre les nouveaux RP et les plus anciens sur les limites que doit avoir l'action militante et de RP. Comme le dit une jeune et récente secrétaire de Chsct qui résume bien la position des récents RP : « *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 [...] » (Henriette). Cette différence dans l'engagement est reconnue par les uns et les autres, les plus jeunes la revendiquant et les plus anciens la déplorant (« on devient des fonctionnaires »).

Le fait de vouloir donner des limites à l'engagement militant intervient à un moment où les RP ont le sentiment d'être de plus en plus sollicités, les dossiers s'enchaînant les uns après les autres à un rythme très rapide.

Outre le temps qui peut parfois mordre sur le temps personnel, l'investissement personnel traduit aussi l'effort d'apprentissage que doivent fournir les RP, effort individuel pour s'approprier les « outils du Chsct », comme le relevaient par exemple les stagiaires de la formation de RP au Chsct. Il traduit enfin les difficultés que vont devoir surmonter les RP, au titre de la responsabilité qu'ils ont accepté de prendre.

Des savoirs à l'épreuve

Participer à la politique industrielle de l'entreprise : la réouverture de la ligne Aix-Marseille

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 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. La réouverture était aussi perçue comme l'occasion de renouer un dialogue social moins conflictuel entre la direction régionale et la Cgt.

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.

- Le « groupe métiers » permet de pointer les modifications que la nouvelle organisation entraîne sur les métiers existants. Il doit donc identifier les changements dans les métiers mêmes et apporter des propositions pour faire correspondre au mieux les métiers et le nouveau service proposé. Son objectif est de tester la faisabilité technique et professionnelle de telle ou telle proposition de prestation. Ce groupe est composé de la responsable de ligne et de cadres de chaque métier concerné par le projet de réouverture, à savoir la traction, le contrôle, la circulation, la commercialisation, la SUGE (service interne à la SnCF chargée de veiller à la sécurité des personnes et des installations). À partir du mois de septembre, un représentant de l'escale d'Aix-en-Provence a pris place au sein du groupe, après que le manque de connaissance des problématiques de l'escale par les autres membres du groupe ait été identifié.
- Le « groupe concertation » est une deuxième façon de vérifier la viabilité du projet, cette fois-ci 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 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 »*.

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 un mandat 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 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 un 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, 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).

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. 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

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 connaissances que les élus pouvaient avoir du fait de leur expérience professionnelle et de l'activation du réseau militant : un recours à un « regard extérieur » 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 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 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 construits, à l'intérieur de leur organisation syndicale, de nouveaux savoirs qui les aident à réaliser leur activité militante.

Conclusion : RP et militantisme, deux activités en tension

Dans les propos de nos interlocuteurs RP, un RP doit être un militant pour l'efficacité de son action au sein des IRP. Être militant signifie participer à la production d'une analyse collective des situations, s'appuyant sur des valeurs partagées et un cadre analytique de référence.

Au niveau individuel, chaque RP n'a pas pu séparer ce qui relève de son activité militante et ce qui relève de son mandat de RP, mis à part le temps passé en séance. C'est ce qui ressort aussi de la plupart des interlocuteurs des RP, qui ne font pas la distinction entre RP et militants. *« on s'exprime au nom de l'organisation syndicale, toutes les déclarations sont faites au nom de l'organisation syndicale, alors que dans ces instances, ils sont des représentants du personnel »* (représentant de la direction à propos des élus de CE). Ou encore *« 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 »* (sous entendu il ne le fait pas) (médecin du travail à propos des RP au Chsct).

De ce cadre général, il ne faudrait pas conclure que mandat de RP et militantisme syndical font toujours bon ménage. S'il est difficile pour les RP de distinguer dans leur emploi du temps ce qui relève de l'une ou l'autre des activités, le RP 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 CE, sans compter toutes les discussions informelles), il doit développer des argumentaires, donner un avis ; etc. Le risque, identifié par la CGT⁵¹, est de voir le RP 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 que le RP 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. Il y a donc bel et bien une tension entre l'activité de RP et l'activité de militant, repérée par la CGT. De nos entretiens avec les RP, cette tension se traduit par un discours critique des RP sur le fonctionnement syndical. Les tensions portent sur plusieurs points :

- un manque d'appropriation par l'organisation syndicale du travail fait dans les IRP. En partie, l'origine en incombe aux RP 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 fait remonter le problème du manque d'informations sur ce qui se passe au CE. Depuis, le secteur CGT réalise des comptes rendus des séances du CE, 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 RP.
- cette question du partage renvoie au fait que le mandat de RP modifie quelque peu le point de vue syndical de chaque RP, par exemple, les revendications considérées comme prioritaires. Le RP peut se trouver en porte-à-faux par rapport à son organisation. Ainsi, dans la formation de RP au Chsct, deux jours entiers sont

⁵¹ Cf. par exemple l'accent mis dans la formation des RP au CHSCT sur le lien entre vie syndicale et CHSCT.

consacrés au thème de la santé au travail. Dans la 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 RP 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'élus 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 RP en « spécialistes ». Même s'il ne s'agit pas de nier les connaissances spécifiques que peuvent développer des RP, ces connaissances doivent être diffusées autant que faire se peut. C'est là que militants comme RP doivent s'engager dans un travail d'appropriation (on revient au premier point).

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 de RP, en particulier par le fait que les RP récents « travailleraient moins ». Plusieurs RP ont ainsi regretté que l'équipe CGT au CE ne fonctionne plus aussi bien qu'avant. Un expert au CHSCT 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. »*.

En tout état de cause, il ne faut pas négliger la part de la personnalité qui façonne aussi la manière dont le mandat va être tenu. Comme le précise un médecin du travail, confortant la manière dont chacun d'entre eux se définit⁵² mais aussi ce que nous avons pu constater, *« François est très préventif, très très préventif, à juste titre d'ailleurs. Chacun a son petit dada en quelque sorte. Edouard, c'est plus le social qui est derrière, la défense du salarié pour le sortir d'une mauvaise passe, montrer un dossier social quand un agent est en difficulté. Je ne dis pas qu'il n'était pas orienté risques professionnels, mais son dada c'est plutôt le social. Ils se sont peut être partagés les thèmes entre eux, c'est possible, je parle de mon vécu »*.

⁵² Voir les monographies de François et d'Edouard

Monographie des représentants du personnel de la région SNCF PACA

Novembre 2009

SOMMAIRE

CONTENU DE CHAQUE MONOGRAPHIE	280
DANIEL, ÉLU AU CE, CADRE AYANT CONSERVÉ UNE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE	281
EDOUARD, ÉLU AU CE, SECRÉTAIRE RÉGIONAL DE LA CGT, ADMINISTRATEUR SALARIÉ DE LA CAISSE DE PRÉVOYANCE ET DE RETRAITE DES CHEMINOTS	293
FRANÇOIS, SECRÉTAIRE DE CHSCT, ANCIEN ÉLU DU CE, SECRÉTAIRE ADJOINT DE SON SYNDICAT	302
GEORGES, SECRÉTAIRE DE CHSCT	317
HENRIETTE, SECRÉTAIRE DE CHSCT, UNITÉ OPÉRATIONNELLE VENTE	327
ISIDORE, ÉLU AU CE	335

Contenu de chaque monographie

Chaque monographie s'ouvre par une phrase de synthèse qui illustre ou synthétise la manière dont le représentant du personnel caractérise sa fonction ou sa manière d'agir en tant que RP. Elle s'organise ensuite autour des points suivants :

- présentation du représentant du personnel : âge, ancienneté à la SNCF, parcours syndical, mandats exercés, intérêt du RP dans le cadre de l'étude
- représentation de la fonction de RP,
- sources et type de savoirs détenus par le RP, de son propre point de vue et du point de vue de ses interlocuteurs le cas échéant
- mode de construction de ces savoirs, selon le RP
- apports du RP, selon le RP et selon ses interlocuteurs, le cas échéant.

Les monographies sont ponctuées d'extraits des entretiens réalisés avec les RP entre février et mai 2009.

Daniel, élu au CE, cadre ayant conservé une activité professionnelle

Notre première rencontre avec Daniel date de 2006, année où un élu du CE, Edouard (2^{ème} monographie) nous a contacté pour nous confier une mission sur le rapport des maitrises et cadres cheminots de la région SNCF PACA à leur activité professionnelle. Daniel étant à ce moment là président de la commission encadrement, c'est à lui que revenait la responsabilité de piloter la mission : organisation et animation des réunions du comité de pilotage, réponses aux questions des experts, communication des résultats de l'étude. Dans les faits, c'est Edouard qui a principalement joué ce rôle, Daniel apparaissant plutôt en phase d'apprentissage sur ces différents points.

L'intérêt de retenir Daniel dans le cadre de cette étude reposait sur le fait qu'il soit cadre, non permanent de l'organisation syndicale, avec une implication dans le syndicat et dans des mandats de RP qui s'est interrompue à certaines périodes.

Résumé du parcours professionnel et syndical

(en gras, les responsabilités en cours)

1984	Entrée à la SNCF niveau agent de maitrise à 22 ans
1987	Réussite à l'examen de chef de district après 3 ans de formation interne Adhésion à la CGT Suivi de la formation « accueil des nouveaux syndiqués », seule formation syndicale suivie
1989-1991	1er mandat de DP
1991	Secrétaire du syndicat de Cannes
1992-1997	Absence de toute responsabilité pour raisons professionnelles (nouveau poste, passage dans la catégorie cadre en 1994) et syndicales (« période de purgatoire » liée au comportement durant le mouvement de 1995)

1998-2000	DP cadre suppléant
2000-...	DP cadre titulaire
2002-2004	Elu suppléant CE, collège cadre
2003-....	Délégué catégoriel à la notation
2006-2009	Elu titulaire CE, collège cadre ; président de la commission encadrement Candidat au CE, collège cadre, aux élections de mars 2009 ; non réélu quelques voix près

La production d'un savoir collectif grâce à des échanges au sein d'une équipe qui partage les mêmes valeurs

Parcours professionnel et syndical

Le parcours professionnel de Daniel (47 ans, 25 ans d'ancienneté à la SNCF) s'est intégralement déroulé au sein de la SNCF, où il est entré à 22 ans, après deux ans de préparation aux concours d'entrée en école d'ingénieur au cours de laquelle un enseignant lui a suggéré de tenter aussi le concours SNCF de chef de district. 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), pour des raisons qui tiennent à la fois à son parcours personnel – en particulier le fait d'avoir habité dans le Nord de la France au moment de la crise sidérurgique, occasion de manifester sa solidarité avec des ouvriers touchés au cœur de ce qui fait la tradition du nord de la France – et aux rencontres professionnelles – être nommé dans un établissement fortement syndiqué à la CGT, jusqu'au plus haut niveau de la direction de l'établissement.

« Dans le nord j'ai été sensibilisé au fait politique, au fait de se mobiliser pour des idées, de ne pas rester les deux pieds dans le même sabot. Et donc après de tomber dans un établissement où il y avait des délégués, même au niveau région, le fait de se bouger pour la cause des autres, quand on m'a demandé de participer, j'ai trouvé ça logique. »

Cette sensibilité au fait politique ne s'est pas accompagnée d'une adhésion à un parti politique.

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 RP au CER de la même génération de Daniel que nous avons rencontrés, au-delà même de ceux auxquels on va s'intéresser plus spécifiquement. Daniel n'est du reste jamais devenu permanent : il a toujours exercé mandats et activité professionnelle. Ses mandats comme élu au CE, suppléant puis titulaire, sont relativement récents (2002, soit 15 ans après l'adhésion syndicale) et forment une expérience de 5 ans relativement courte par rapport aux deux autres élus dont on décrira l'expérience. Il n'a suivi aucune des formations destinées aux élus de CE 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, on verra plus loin les implications de cette qualification au sein de l'équipe des élus CGT au CE.

L'exercice du mandat

L'engagement de Daniel en tant qu'élu du CE relève au départ, selon lui, d'un « *service rendu à la CGT* », car, ainsi qu'il l'exprime : « *je ne savais pas ce que c'était en fait ; je me suis jamais intéressé au CE, pour moi c'est un truc loin, réservé à des initiés, je n'avais jamais trempé là dedans. [...]. on ne sait pas ce qu'ils faisaient au CE, ça ne communiquait pas trop sur le CE, moi ça ne me passionnait pas non plus. A l'époque on avait les PV de CE, en tant que dirigeant syndical, tu les avais 4 ou 5 mois plus tard, cela me paraissait loin et pas forcément intéressant.* ».

Pour Daniel, le mandat de RP au CE apparaît comme quelque chose de facile (« *c'est pas compliqué non plus* » ; « *malgré tout, le CE n'est pas une instance d'expert, donc les dossiers qui nous sont donnés sont assez faciles d'accès.* »). A 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 », sa réponse a surtout insisté 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 ?* ».

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 CE, que ce soit en termes de dossiers à traiter (il a même pu dire à propos du travail sur les dossiers traités par le CE : « *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.* » (souligné par nous) 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 CE, distanciation dont on trouve trace dans l'usage de la troisième personne du pluriel pour parler, à certains moments de l'entretien, des élus du CE.

Ainsi, il analyse son mandat au CE 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 RP 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.

« *Mais la nouveauté pour eux [membres de la délégation CGT au CE], c'est que j'amenais une dimension, une vision cadre dans une instance CGT où ils n'avaient jamais eu cette vision là. Donc une vision un peu manager mais de quelqu'un qui pensait CGT, qui partageait les mêmes valeurs. La seule différence, c'est dans la manière d'aborder les problèmes, les angles d'attaque. 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. Donc il y avait des dossiers que l'on ne pouvait pas prendre de la même manière. C'est des petites choses comme cela, des façons d'aborder les problèmes à ma manière, qui n'est pas forcément ce qui se faisait au préalable, une vision un peu différente, une vision de l'encadrement. »

Les valeurs auxquelles Daniel font 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 ».

Les sources du savoir et leur construction

Ainsi, le travail de RP lui apparaît au premier abord comme un réinvestissement de son travail 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 CE, 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* ».

Mais, au delà de cette première expression de facilité, être élu au CE s'apparente bel et bien à un « travail » (« il faut bosser ») sous au moins deux aspects : il faut y consacrer du temps ; l'efficacité suppose une organisation du travail collectif.

En tant que cadre, le temps que Daniel consacre à l'exercice de son mandat est un temps souvent pris sur le temps personnel, hors travail : « *moi je venais la journée mais je me dépatouillais autrement, je n'utilisais pas mon crédit d'heures, des trucs que j'ai toujours fait*

comme aujourd'hui. Parce que ce n'est pas parce que tu es élu que tu auras moins de boulot, on te donne des facilités sur le papier avec des crédits d'heures mais bon, je peux prendre tous les crédits d'heures que je veux, la journée je ne suis pas remplacé, et tout le travail que j'ai laissé sur la table le lundi soir, et bien, le mercredi matin, il y est toujours. Il n'y a personne qui est passé en douce derrière moi pour me piquer mon boulot. »

Néanmoins, il fait une différence entre générations en ce qui concerne l'investissement personnel, que ce soit sur le temps passé ou sur le type de travail fourni.

« Il y a un problème de génération, où tu te dévoues corps et âme au syndicat, il y en a de moins en moins, les gens aiment bien s'investir mais pas trop. Il y a des frontières à ne pas passer, et moins de travail aussi. Edouard, 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 que la boîte.... Tu peux ne lire que des rapports. »

Ensuite, Daniel décompose de fait ce temps en un temps de travail individuel et un temps d'échange collectif.

Le temps de travail individuel est consacré a 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. »*. Cette lecture permet de construire des questions et

un point de vue provisoire sur le sujet traité. Elle permet aussi, lors de la phase d'échange collectif, de faire une analyse de texte en revenant si besoin est sur le texte lui-même pour discuter de son interprétation, de souligner des risques que les autres membres du collectif ont pu ne pas identifier.

Ces documents sont essentiellement les documents remis par l'employeur pour les séances du CE. 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 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.

Outre les documents eux-mêmes, les autres sources auxquelles le RP va puiser, selon Daniel, sont les experts de l'entreprise, les experts du CE, mais surtout les autres membres de la délégation CGT, avec des registres de mobilisation différents dans chacun des cas. Dans le cas des experts, leur intervention est ponctuelle, circonscrite à certains dossiers, contrairement aux échanges entre élus CGT au CE (du moins quand la délégation fonctionnait bien, ce qui est moins le cas actuellement). Le type de production est lui aussi différent, puisque seul le dernier type de travail donne lieu à une production véritablement collective.

Pour ce qui concerne les experts de l'entreprise, sont désignés ainsi des cadres qui, en interne, sont spécifiquement en charge de tel ou tel sujet. Ces cadres seront sollicités de manière officielle par les élus du CE pour répondre, lors de commissions économiques du CE, aux questions que se posent ces élus sur des dossiers soumis à leur information ou à leur consultation. Tous les dossiers ne bénéficient pas de ce travail approfondi en commission économique, il s'agit en général de dossiers importants et pour lesquels la lecture des documents remis par la direction pose des questions auxquelles seuls des représentants de l'entreprise, spécialistes du dossier (les experts), sont en mesure de répondre. *« Pour le SPRC (la nouvelle façon de maintenir les voies), on se pose pleins de questions, on dit « il y a ça ça et ça ». Voilà les questions que nous posons, nous élus, voilà un peu comment ça marche et on devrait les creuser parce l'instance plénière ne permet pas de creuser les dossiers. Il faudrait*

que l'on fasse une commission économique. Il faut convaincre le directeur, il ya ensuite une commission économique dans laquelle interviennent les experts locaux. ».

L'apport des experts auprès du CE n'a été évoqué spontanément, contrairement aux deux autres types. Ce sujet a été abordé à partir d'une question de Transversales sur le processus de décision qui a conduit à la réalisation d'une étude sur les maitrises et cadres. Dans ce cas précis, l'appel à des experts a été motivé par un sentiment de l'Union fédérale des maitrises et cadres CGT (UFCM-CGT) en PACA d'être déconnecté des attentes des cadres. L'apport des experts a été de mettre en évidence ce que les cadres pensent, à travers une enquête par questionnaire, et de produire une analyse et des pistes de réflexion que « *seuls on n'aurait jamais eues* » du fait notamment d'une ouverture sur ce qui se passe à l'extérieur de la SNCF.

Les échanges avec les autres élus CGT au CE ont pour cadre les réunions préparatoires aux séances plénières du CE, réunions qui réunissent les élus titulaires et suppléants. Il s'agit d'un temps d'échanges dont la richesse repose, selon Daniel, sur trois types de savoirs portés individuellement : la connaissance des dossiers à traiter, qui relève du travail personnel de chacun ; le point de vue issu de l'expérience professionnelle ; le point de vue du collectif syndical représenté, qui suppose que le RP ne se représente pas que lui-même.

Chaque individu est porteur de cet ensemble. Les uns et les autres ne produisent rien tant qu'ils ne sont pas mis en confrontation au sein de l'équipe. Ainsi, un autre type de savoirs va s'élaborer au cours de la phase d'échanges collectifs, un savoir collectif que chacun s'approprie durant l'échange et qui va modifier les savoirs individuels.

« L'intérêt de l'amalgame précédent, c'est qu'il n'y a plus de cadre, d'exécution, d'agent de maitrise. Il y a un vrai travail d'équipe et chacun apporte à l'autre. Parce que celui qui est au Matériel, il t'apporte la vision du Matériel que tu n'arrives pas à imaginer parce que tu n'es pas dedans. Et toi tu amènes une vision de dirigeant d'unité que les autres ne connaissent pas parce qu'ils n'ont jamais été dirigeant d'unité. Et de cet échange, parce que tout le monde a lu les 64 pages du dossier que t'as filé l'entreprise, tout le monde en sort enrichi. »

Cette phase d'échange est aussi une phase d'apprentissage.

« Ben j'apprends. Tous les dossiers dont ce n'est pas mon métier proprement dit, j'apprends aussi. J'apprends en écoutant les autres et en posant des questions, parce que je suis curieux, même en dehors du truc je dis 'tiens j'ai pas bien compris ce truc là, explique moi parce que ce n'est pas mon métier, explique moi ce qu'est une journée de service'. De manière générale les gens ont toujours envie de t'aider pour que tu comprennes bien, donc petit à petit tu te construis tout seul en t'aidant du savoir des autres. »

Cette phase de confrontation a deux objectifs ; sortir une analyse partagée qui puisse être diffusée au sein de l'organisation syndicale. Quand il s'agit des réformes, cette analyse doit permettre de trouver ce que l'entreprise ne veut pas dire et de projeter le projet dans son application concrète de manière à en identifier les failles, les aspects problématiques.

L'intégration de Daniel au sein de la délégation CGT a commencé dès le premier mandat, alors même qu'il était suppléant et non titulaire. Elle n'était pas gagnée d'avance dans la mesure où c'était la première fois qu'un cadre en activité, donc pas complètement dédié à l'activité syndicale, y participait. La suspicion que, selon lui, une telle position pouvait susciter auprès des autres membres a pu être levée grâce au fonctionnement spécifique de « l'équipe CE » qui forme une « équipe à part » dans la CGT. Cette spécificité de l'équipe CE repose sur plusieurs paramètres :

- la fréquence des réunions du CE (une fois pas mois) qui implique un contact régulier entre élus
- une durée de mandat suffisamment longue (2 ans pour son premier mandat, 3 ans pour le suivant) qui permet de dépasser les apparences et laisse le temps de se connaître
- un nombre d'élus pas trop important
- mais surtout l'animation du collectif par le secrétaire de secteur. « *Pour avoir un collectif, il faut le créer* », ce qui suppose des règles et une rigueur de fonctionnement, soit, selon Daniel : la convocation de réunions préparatoires, l'exigence d'une

présence régulière aux réunions, bosser les dossiers. Toutes choses qui se perdent progressivement.

-

« Le fait que l'on se voit souvent, tu passes l'apparence. Parce que au début tu choques, sur le long terme tu t'aperçois que si tu dis cela, c'est pas pour emmerder le monde mais qu'il y a peut être effectivement à gratter. Comme un mandat dure deux ans, on est obligé de se supporter pendant deux ans, donc les opinions ont le temps d'évoluer, sur les uns, d'éliminer le premier abord, de creuser. Tu finis vraiment par former une équipe, on a fini par former une équipe. » [...]

L'apport du RP à l'employeur, selon Daniel

Ainsi, pour résumer, les qualités d'un bon RP relèveront de sa capacité de travail (passer le temps nécessaire pour lire les dossiers, en extraire une synthèse et des questions), de l'écoute et de l'échange avec les autres membres de la délégation, pour l'essentiel. Au sein de ce collectif, une personne se distingue néanmoins du fait des qualités spécifiques qu'il lui faut manifester : il s'agit du secrétaire de secteur, du fait de sa fonction de créateur de collectif.

Mais la capacité à mobiliser les ressources individuelle et collective de l'expérience professionnelle ont aussi leur importance en ce que, d'après les propos de Daniel, elle fonde la pertinence du point de vue énoncé, laquelle ne se construit pas uniquement sur les résultats aux élections professionnelles mais suppose aussi d'être ancrée dans « *la vraie vie* », « *les deux pieds dans le ballast* ». C'est en effet ce raccordement à la vraie vie qui fonde, selon Daniel, l'apport des élus au patron, et donc la capacité à transformer les choses.

« Daniel : Des fois tu amènes de vrais problèmes, que le patron n'a pas vus, par notre expression, parce qu'on n'a pas le même mode de réflexion, le même raisonnement, on va jusqu'au fond des choses, on voit plus le coté « petites mains », le coté ouvrier. Ne pas regarder que les grandes masses salariales, les trucs, les chiffres.

Transversales : donc tu penses que, en tant qu'élus, vous apportez à la direction des éléments qu'elle n'aurait pas sans cela ?

Daniel : oui si on a encore les deux pieds dans le ballast. »

En dehors des discussions informelles avec les collègues lors de l'exercice de son activité en tant que cadre de l'entreprise, la mobilisation de la « vraie vie » se fait de plusieurs manières :

- la mobilisation du réseau de militants. L'idéal est que ce réseau soit suffisant pour permettre aux élus un exercice des mandats et des responsabilités syndicales sans se couper forcément du métier.

« 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. »

- les réunions avec le personnel. En ce qui concerne les agents de maîtrise et les cadres, l'UFCM-CGT PACA est en train d'évoluer sur ce point, selon Daniel, en multipliant les occasions de rencontre, pas uniquement sous forme d'heures d'informations syndicales, mais aussi sous forme de rencontres à l'heure du déjeuner. Pour organiser ces rencontres, tout comme pour animer des réunions syndicales, Daniel dit en l'occurrence utiliser les formations au management qu'il a reçues de l'entreprise, considérant que « ça marche partout pareil ». Ces rencontres sont une occasion de recueillir l'avis des cheminots, c'est en tout cas comme cela qu'elles sont conçues dans certains cas, où la CGT apparaît comme « porteuse de valeurs mais pas de solutions ». En effet, les syndiqués sont minoritaires chez les cadres, il est donc nécessaire d'élargir la discussion au-delà du réseau de militants pour que la CGT puisse dégager un point de vue en phase avec les préoccupations des cadres. L'autre

aspect est de favoriser une appropriation collective des enjeux. L'exemple cité par Daniel concerne une réorganisation prévue pour les prochains mois (la suppression de la direction régionale de l'ingénierie, pour laquelle une réunion avec des cadres a été organisée à l'heure du déjeuner). Le manque d'appropriation collective peut conduire la CGT à « planter » un dossier. Le cas cité est celui de la réorganisation du fret : la CGT avait raison sur le fond de l'analyse, notamment en insistant sur le fait que, pour la direction, ce dossier avait une valeur expérimentale pour la suite des réorganisations qu'elle comptait engager dans les autres Activités et branches. Néanmoins, l'analyse n'a pas été partagée avec les cheminots.

- la mobilisation du réseau des RP. Ainsi, par exemple, Daniel échange avec d'autres DP cadres du réseau sud est les questions / réponses posées lors des réunions de délégués du personnel cadres. De ces échanges, il en tire une conclusion relative à la similarité des réorganisations et des préoccupations, au-delà des questions de forme et de présentation. Cela lui permet de se constituer une vue d'ensemble.
- la participation à d'autres instances, en l'occurrence la commission de notation, qui permet d'une part de se faire connaître, d'autre part, en travaillant les dossiers, de développer une connaissance des situations de travail d'autres cadres dans l'entreprise sur la région PACA, qui ne sont pas du même métier que lui.

Néanmoins, rien ne remplace, aux yeux de Daniel, le fait de travailler avec les collègues et de partager leurs conditions de travail.

« 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. »

La transmission aux cheminots

Outre les réunions et heures d'informations syndicales dont il a été question, la forme principale d'échange avec les cheminots est les tracts. En général, ce n'est pas Daniel qui les rédige, considérant qu'il est « nul en revendicatif », c'est-à-dire dans la traduction en « langage CGT » de ce qui a pu sortir d'une réunion quelle qu'elle soit. La spécificité du « langage CGT » est de pouvoir faire référence aux différents textes de la CGT et à l'historique des revendications. Il est du ressort des syndicalistes (c'est-à-dire de ceux dont c'est le métier d'être au service de l'organisation syndicale). Pour Daniel en tout cas, ce langage lui apparaît parfois comme une « langue de bois » qu'il n'aime pas lire.

Edouard, élu au CE, secrétaire régional de la CGT, administrateur salarié de la caisse de prévoyance et de retraite des cheminots

Edouard a été choisi du fait de la longueur de son expérience en tant qu'élu du CE et de la place particulière qu'il occupe au sein du secteur CGT : certains RP rencontrés parlent de « méthode Edouard » pour exprimer l'empreinte qu'il a laissée dans le fonctionnement du CE et du secteur CGT ; de nombreux militants actuellement en position de responsabilités (administrateur salarié de la SNCF, président de la commission économique du CCE, trésorier du CE, secrétaire général du secteur, etc.) ont été « repérés » par Edouard.

Edouard est actuellement en position de retrait relatif dans le fonctionnement du CE : il n'occupe plus de poste de gestion du CE et ne préside plus de commission ; il a déménagé son bureau du CE vers le secteur. Il s'agit néanmoins d'un retrait « relatif » car il continue à alimenter de questions les séances plénières du CE (80% des questions proviennent de lui, selon plusieurs élus du CE) ; il dirige, même si c'est officieusement, l'étude santé que Transversales réalise actuellement pour le CE. Comme le dit Isidore à propos de Edouard, « *il dit je vais faire et, si tu le suis pas, il a déjà fait !* ». Ce souci de l'efficacité est un de ses traits

caractéristiques, avec une certaine discrétion. Dirigeant syndical, élu au CE, il ne fait pas partie des « grandes gueules ».

Résumé du parcours professionnel et syndical

(en gras, les responsabilités en cours)

Mai 1979	Entrée à la SNCF à 21 ans
1980-83	Secrétaire de la section syndicale des contrôleurs de trains
1982-1983	Elu dans les premiers CE (327 CE) Suivi de la formation syndicale niveaux 1 et 2
1983-1990	Secrétaire général du syndicat des cheminots de Marseille
1984-1985	Suivi de la formation Analyse pluridisciplinaire des situations de travail (DU) Suivi d'une formation du Parti communiste
1985-....	Elu au CE régional 1995-2001 : Secrétaire du CER et élu au CCE 2001-2009 : Président de la commission logement 2001-2006 : trésorier
1990	Responsable au secteur fédéral
1990-1995	Secrétaire régional des contrôleurs de trains Membre du collectif national des agents de trains
1996-...	Secrétaire de secteur, permanent
1996-2001	Membre de la commission activité sociale fédérale + bilan social / emploi
2001	Suivi d'une formation à la psychologie en congé individuel de formation
2004-...	Administrateur au comité régional solidarité Administrateur de la Mutuelle des cheminots
2007-	Représentant syndical aux DP cadres

	Responsable régional de l'UFCM
2008	Suivi d'une formation syndicale « salaires et protection sociale »
2008-...	Administrateur salarié de la caisse de prévoyance et de retraite Membre de la commission sociale fédérale

Pour être plein et debout, il faut que je m'occupe de tout ce qui fait la vie

Parcours professionnel et syndical

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 CE, dès la création des premiers CE à la SNCF (en 1982, 327 comités d'établissement, puis, après action en justice et négociation, création des comités d'établissements régionaux). Depuis 1982, il a toujours été élu au CE, 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* ».

Les racines de l'engagement militant de Edouard se trouvent dans sa famille ; ses parents, ouvriers d'origine espagnole, étaient des militants communistes et lui-même, à 16 ans, a adhéré au Parti communiste (il est toujours membre du PC, 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 », et il explique ainsi l'emboîtement de ses

différents engagements : *« 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, trois, 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 assocs, je mets des gens en piste ».*

Edouard décrit son entrée à la CGT dans une section syndicale « assez corporatiste » par deux événements où il a montré sa capacité à ne pas se laisser faire, contre les militants mêmes, avec le soutien d'un ancien. L'entrée à la SNCF est aussi décrite par lui comme l'entrée dans une famille : *« Ce qui m'a botté d'entrée, c'est que j'ai trouvé un terrain social, de débat, organisé. Après les copains de la CGT ils m'ont repéré ».* et plus loin, *« J'avais une culture familiale forte, quand je suis arrivé chez les cheminots à Marseille, c'était ma famille, je suis chez moi, quand je viens là j'ai ma serviette, je suis chez moi, les dessins des petits qui sont partis avec le Secours,..... »*

L'exercice du mandat

Le mandat au CE pour Edouard n'a pas été un choix de sa part ; il y a été poussé par le secrétaire de secteur de l'époque, qui souhaitait lui confier, au départ, la responsabilité du secrétariat de secteur. Edouard a refusé car il souhait rester « au train ». Mais le secrétaire de secteur n'a pas lâché l'affaire : *« en gros ils m'ont dit 'tu n'as pas le choix', la pression, je suis devenu secrétaire de CE. Dans tout ce parcours j'étais toujours élu du CE, pour une raison ou pour une autre. ».*

Mais Edouard n'a pas regretté cette orientation, il parle de son mandat d'élus de CE de manière enthousiaste (*« pour moi le CE, ça a été extraordinaire »* puis plus loin *« j'ai eu une chance extraordinaire »*), considérant que ce mandat lui a donné des moyens pour se battre sur ses valeurs (il est revenu là-dessus à plusieurs reprises) et lui a donné des occasions de rencontres qui l'ont enrichi, des *« rencontres de sa vie »*.

Les moyens auxquels Edouard fait référence sont de plusieurs types (il ne fait jamais référence au temps), qu'il s'agisse de faire réaliser des études, salarier un économiste (le CE SNCF PACA est un des rares CE de la SNCF à s'être adjoint, depuis sa création, les services d'un « économiste » salarié), faire « *des centres de vacances, des jeux sur l'histoire des cheminots, on a sorti un livre...* ». Les moyens sont donc traduits par Edouard en termes de réalisations permises par ces moyens.

Les rencontres sont incluses dans ces moyens auxquels Edouard fait référence, mais elles sont distinguées en ce qu'il a insisté sur les apports que ces rencontres ont constitués pour lui. Ce sont pour l'essentiel des rencontres de « *copains* » à qui il a « *pris des choses* » et qui ont enrichi ses connaissances, à commencer par la génération de militants avec qui il a commencé à militer à la SNCF, maintenant tous partis à la retraite, et qui lui ont inculqué une « culture de débats ». Les rencontres avec des cadres et avec la direction sont aussi citées dans la liste à la Prévert des moyens.

Cette rapidité dans la prise de responsabilités syndicales fait de lui un « grand frère » pour de nombreux RP et militants pourtant de la même génération que lui ou quasiment, à qui il sert de référence. Lui-même se considère plus proche des anciens maintenant partis à la retraite que des militants encore en activité, sans même parler des plus jeunes que lui. Ce décalage a failli lui faire tout abandonner il y a trois ou quatre ans car « *peut être que je suis pas objectif, aujourd'hui je ne m'y retrouve pas. Il y a toute une période là, je ne sais pas si c'est la cinquantaine, le départ de la génération de militants dont je te parlais, où j'étais mal, je me disais « c'est pas possible je vais arrêter, je ne m'y retrouve plus dans tout ça »* ».

Les sources du savoir et leur construction

Edouard ne distingue pas, dans le quotidien de son activité, ce qui relève de son mandat d' élu du CE et de son activité syndicale, les unes et les autres tant étroitement imbriquées, mis à part « *le temps passé en plénière* ».

Dans sa manière de construire, mettre sur pied, des projets, des revendications, des questions pour les séances du CE, 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, la solidarité en acte, 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 la 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,... ».*

Si la lecture est restée un des moyens importants de la connaissance (*« je lis, tout ce qui est national, le conseil d'administration, avec l'UFCM j'ai quelques réunions en haut, je lis tout, tout ce qui me tombe, que ce soit les agents de conduite, l'équipement, alors je ne regarde pas forcément en détail, pour me maintenir à jour de ce qui se passe, tout ce qui touche le cœur de*

la boîte, les rapports, tout ce qui peut trainer, je le lis »), l'apprentissage ne se fait jamais en vase clos, des échanges de différentes natures viennent aussi nourrir sa curiosité.

Dans les échanges liés à l'apprentissage et à l'enrichissement personnel, disons les échanges les plus structurants, figurent l'exemple et la transmission des « anciens », puis plus généralement de militants rencontrés au fil du temps. Des anciens, il a appris une culture de débat sur de nombreux sujets, culture qui, selon lui, a tendance à se perdre. De façon plus générale Edouard retire des échanges avec certains militants une transmission de savoirs plus spécialisés, untel sur le sport, tel autre sur l'éducation populaire, tels autres sur les religions, l'opéra, le théâtre....

Enfin, comme on le notait en début de monographie, Edouard a toujours tenu à rester en contact avec le « terrain », lequel se fait de plusieurs manières :

- de manière collective, à l'occasion des AG, des tournées syndicales (par exemple la distribution de tracts lors de la campagne électorale) ou de réunions de discussion
- de manière plus individuelle, du fait de ce qu'il appelle son « caractère social », sa « fibre sociale », sa « fibre d'écoute » et qui fait qu'il s'intéresse aux gens, à des personnes en difficulté qu'il va chercher à aider à passer leur situation difficile, qui un divorce, qui un décès, qui une recherche de logement, en utilisant les leviers d'action à sa disposition (médecin du travail, commission logement, assistante sociale, ...). *« 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... ».*

La caractéristique de cette capacité d'écoute, qu'il « met en pratique dans sa vie professionnelle » (sous entendu sa vie de militant), est qu'elle est une capacité à écouter aussi ce qui ne s'exprime pas, c'est en tout cas une leçon qu'il a retenue d'un des anciens militants : *« tu vois quand il y a 10 mecs dans la salle des rapports⁵³, le problème c'est que tu écoutes*

⁵³ Salle où les contrôleurs ont une boîte aux lettres et viennent chercher les informations relatives à leur tournée, à la vie de l'établissement, à la vie syndicale et où ils se croisent et discutent. Véritable lieu de vie

les 3 qui crient, ceux qui entrent et qui ne disent rien, ceux là tu ne les a pas entendus » et ce qui m'a aidé dans l'écoute ».

Cette volonté de rester en contact avec les « gens d'en bas » n'est donc pas passée, comme chez d'autres RP, par le refus de devenir permanent, mais par l'investissement dans le « social » et par le maintien d'actes militants réguliers comme les tournées syndicales ou la distribution de tracts. Très récemment encore, nous avons annulé un rendez vous car il devait participer à une AG à la maintenance du matériel.

Cette attitude lui sert de force de rappel à la réalité : *« en tant que dirigeant, tout en étant en bas, 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. »*. Mais elle a aussi pour objectif de l'aider à comprendre, de *« voir mieux les choses »* en faisant la relation entre un cadre général (par exemple une évolution de l'entreprise) et ses effets concrets. *« 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 EEV⁵⁴, 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 EEX⁵⁵ ? ». 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. »*

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*

collective, cette salle se nome ainsi car elle sert aux contrôleurs pour rédiger les rapports qu'ils doivent écrire sur les trains sur lesquels ils on travaillé durant leur journée, notamment les problèmes de sûreté rencontrés.

⁵⁴ EEV : établissement exploitation voyageurs

⁵⁵ EEX : ancienne dénomination des EEV

œuvre, le papier peint ça ne m'intéresse pas. ». Ce qui devrait être, selon lui, le propre de tout dirigeant syndical.

Cette double caractéristique, le « politique » et le « social », est reconnue par les interlocuteurs de Edouard que nous avons rencontrés. Ainsi, un représentant de la direction peut-il évoquer à son sujet : *« 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. »*

Un médecin du travail indique quant à lui que Edouard *« c'est plus le social qui est derrière, la défense du salarié pour le sortir d'une mauvaise passe, montrer un dossier social quand un agent est en difficulté. Je ne dis pas qu'il n'était pas orienté risques professionnels, mais son dada c'est plutôt le social. ».*

Ainsi, Edouard a marqué le fonctionnement du CE de la « méthode Edouard » selon Isidore et Daniel. La principale caractéristique de cette méthode est de dialoguer avec la direction, que ce soit en amont des séances du CE, dans le cadre des commissions, ou en off. C'est sans doute ce qui fait que pour certains, ainsi qu'il le rapporte lui-même, il est un « réformard » *« j'ai toujours eu une étiquette pendant des années de réformiste, « le réformard », certains copains ils m'ont traité ainsi car à toujours chercher un compromis, ce qui est pris n'est plus à prendre, c'est qu'une chose mais je veux bien. ».*

Concernant la transmission, Edouard privilégie l'écrit, à tel point que certains camarades l'appelaient « le chieur de copie ». Il n'est pas pour autant à l'aise avec l'écriture, du fait de

ses fautes d'orthographe. Mais cela lui paraît néanmoins comme un moyen important de communication avec les cheminots. Ainsi, l'importance qu'il accorde à l'écrit se retrouve dans l'impulsion qu'il donne aux publications du CE : il a été à l'initiative de nombreuses publications du CE, que ce soit les résultats d'une étude (alliant texte et dessins de BD) ou une BD sur l'histoire des cheminots en PACA. Concernant la réouverture de la ligne Aix-Marseille, c'est encore sur son impulsion que le secteur CGT a produit un document, le « cahier des charges CGT » (juin 2008) décrivant l'objectif de la réouverture et les moyens estimés par la CGT pour parvenir à une réouverture réussie. Ce document aurait dû être diffusé dans les syndicats concernés.

François, secrétaire de CHSCT, ancien élu du CE, secrétaire adjoint de son syndicat

Nous avons rencontré une première fois François en tant que membre de la commission CGT santé lorsque nous avons été désignés par le CE pour réaliser une étude sur les agressions des agents du service commercial trains, en 2006. Mais il a peu participé au suivi de l'étude car à ce moment là il n'a pas renouvelé son mandat. Nous l'avons retrouvé lors du lancement de l'étude santé (janvier 2009) puisqu'il fait partie des personnes désignées comme interlocuteurs des experts sur cette étude.

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons eu un premier entretien avec lui dans la phase préliminaire au lancement de la recherche actuelle, entretien centré sur le fonctionnement des CHSCT en région SNCF PACA. Un second entretien s'est tenu en février 2009, portant plus spécifiquement sur la manière dont François conçoit son mandat de RP.

François est actuellement secrétaire du CHSCT traction de Marseille Blancarde, secrétaire adjoint du syndical de Veynes, coordinateur des secrétaires CGT des CHSCT de PACA et responsable de la formation premier niveau des membres des CHSCT de la SNCF PACA. Il exerce encore son métier de conducteur, pour une part réduite de son temps de travail. Il part en retraite à la fin de l'année. Lors des élections au CE de mars 2006, il n'a pas voulu renouveler son mandat au CE, pour des raisons qui tiennent au fonctionnement de la

délégation CGT au CE, sur laquelle il se montre très critique. D'une manière générale d'ailleurs, l'entretien a été emprunt d'une critique assez vive du fonctionnement syndical, sans qu'il nous soit possible de situer l'origine de cette critique. En particulier, on peut se demander si la proximité du départ à la retraite ne conduit pas à ce que l'entretien relève aussi du bilan, comme nous avons retrouvé ce même type de posture chez un militant CGT d'une autre région lui aussi sur le départ. Mais ce regard critique est à relier aussi au thème pris en charge par François, la santé au travail, qu'il considère comme traité par l'organisation syndicale de manière marginale.

Résumé du parcours professionnel et syndical

(en gras, les responsabilités en cours)

1983	Niveau bac Elève conducteur à Avignon Se syndique à la CGT, section technique CGT d'Avignon (une section technique rassemble, au sein d'un syndicat, les syndiqués d'un même métier, en l'occurrence les conducteurs)
1985	Poste de conducteur à Veynes
1986	Responsable de la section technique de Veynes
1991-2006	1991 : Relance du syndicat de Veynes. Secrétaire adjoint du syndicat de Veynes en 1991 1992-2005 : secrétaire général du syndicat de Veynes
1990	Stage de formation CHSCT à l'institut régional du travail
1991-1992	1 ^{er} mandat de représentant du personnel au CHSCT traction de Blancarde
1992-1993	Elu DP suppléant
1992-1998	Membre du bureau de l'union départementale CGT des Hautes Alpes, en charge de la diffusion de l'hebdo syndical
2002	Suivi de la formation CGT de formateur à Courcelles (stage confédéral)
1998-2006	1998-2000 : Elu CE et RP au CHSCT traction de Blancarde

	2000-2005 : Elu CE Président de la commission santé du secteur CGT
2006-2009	Secrétaire du CHSCT traction Blancarde
2006-	Coordinateur des secrétaires de CHSCT au niveau du secteur CGT Responsable des stages au CHSCT
1998-	Intervenant formation des RP CGT aux CHSCT sur la question de la santé, niveau 1 et 2

Malgré lui, Monsieur santé au sein de la CCT des cheminots en PACA

Parcours professionnel et syndical

François est entré à la SNCF pour être conducteur, ce qu'il est devenu après la formation interne dispensé par la SNCF. Le rythme de travail de conducteur, qu'il avait expérimenté en faisant un stage d'été comme aide conducteur, lui a plu (« *tu ne travailles pas tous les jours à la même heure* »), tout comme le fait de ne pas avoir « *la hiérarchie en permanence sur le dos, c'était aussi ça. Je suis quelqu'un qui supporte mal l'autorité* ». Il 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.

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.

Son premier mandat de représentant du personnel se situe au sein du CHSCT traction de Marseille Blancarde. Cette entrée au CHSCT s'est faite alors même qu'il ne savait pas en quoi cela consistait. *« On m'a donné un mandat au CHSCT, je ne savais pas trop ce que c'était d'ailleurs. Bon j'étais avec un ancien qui avait plusieurs années de mandat qui menait ça, c'était Pierre. Puisqu'on avait un CHSCT de la taille des établissements, ils n'étaient pas par unité. Donc j'ai attaqué, formé comme ça. C'était mon premier mandat ça. ».*

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'élus CE seuls (2002-2006) soit de CHSCT (2006 à fin 2009, date de son départ en retraite). Lorsqu'il était élu au CE, il était aussi président de la commission santé du CE. La prise du poste de secrétaire de CHSCT correspond au mandat actuel, tenu depuis 2006.

Au total, son expérience au sein du CHSCT représente un total de 13 années ; celle d'élus du CE 8 années.

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 RP au 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 CE, il est membre du comité de pilotage de l'étude « santé au travail » que le CE a confié fin 2008 à Transversales. Ainsi, Daniel, qui l'a côtoyé au CE, 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'aie pas et aujourd'hui je travaillerais encore avec lui, il aurait plein d'autres choses à m'apprendre. ».*

Cette orientation de François vers les questions de santé relève selon lui du hasard, mais on trouve aussi l'importance des rencontres (de la transmission) et la curiosité. Pour les rencontres, il se trouve que le secrétaire du CHSCT dans lequel François siège est un militant CGT (Pierre) qui était aussi en charge du stage CGT pour les RP au CHSCT. Tous deux ont fait équipe de nombreuses années, à tel point que François peut dire *« [...] 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'aptitude⁵⁶, 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. ».*

Ensuite, 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*

⁵⁶ 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).

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. »

L'intérêt de François pour les questions de santé au travail est dû...

... au hasard

« Je n'ai pas eu l'impression de faire grand chose dans cette instance [les DP]. Pas comme au CE, où on nous donne du boulot, donc...au CE, vu que je me suis toujours occupé des questions de santé. Au début un peu par hasard, parce que comme j'étais au CHSCT, ben j'ai été au CE, on m'a dit, ben tu vas à la santé. Et puis finalement par la force des choses ça a fini par m'intéresser, donc je me suis plutôt dirigé dans ce sens là. »

... à une rencontre

« On m'a donné un mandat au CHSCT, je ne savais pas trop ce que c'était d'ailleurs. Bon j'étais avec un ancien qui avait plusieurs années de mandat qui menait ça, c'était Pierre »

... à sa capacité à se poser des questions

« Voilà, j'avais un mandat, à un moment donné, on est amené - ce que j'aimerais que tout le monde fasse - à se poser des questions par rapport à son mandat, ce qu'on va apporter aux cheminots, quel est notre rôle, notre place, qu'est-ce qu'on fait à la CGT, comment on fait partager. »

... Et à la position de formateur

« Je pense que c'est quand j'ai commencé à faire de la formation que ça a dû... Quand j'ai été en position de formateur. Déjà tu travailles ton sujet, tu dis, comment je vais expliquer ça, pourquoi et ça te fait réfléchir, t'approfondis la réflexion sur la santé, puisque moi, mon sujet c'était la santé. Donc t'approfondis la réflexion.

*Transversales : mais pourquoi aussi tu t'es retrouvé à faire cette formation sur la santé ?
C'est toi qui as choisi ?*

François : non. Edouard m'a dit, 'ça te dit de faire de la formation en CHSCT, j'ai plus personne pour le mardi ? - C'est quoi ? - Ben le mardi c'est la santé'. Alors on m'a donné des papiers, parce qu'un coup c'était Isidore qui venait et puis le coup d'après il n'était pas libre, bon il voulait une équipe sur laquelle il puisse un peu compter, donc je suis venu, et voilà je me suis mis là et donc j'ai tout repris. La santé j'ai regardé ce qu'il y avait, je ne comprenais pas tout, ça m'obligeait aussi à chercher parce que je ne m'étais pas posé tant de questions que ça sur la santé, même pendant mes mandats. Ca m'a obligé à approfondir les choses, parce que je fais quelque chose, j'aime bien le faire bien. »

Mais cette reconnaissance d'une « compétence » individuelle sur les questions de santé est le revers selon lui de l'absence d'une compétence collective partagée au sein de l'organisation syndicale, absence regrettée par François et liée selon lui à une culture revendicative thématique. « *Quand j'ai les militants en formation, que je leur explique que, par sa définition, la santé est la question centrale de toutes les revendications. Que tu parles de pouvoir d'achat, de logement, c'est la santé, ça touche à la santé, et ben, ils ne le comprennent pas. Eux ils saucissonnent encore* » (souligné par nous).

Ce découpage par thème est aussi lié à la spécialisation des militants. Ainsi, comme François assumait la partie consacrée à la formation des membres des CHSCT de PACA, il s'est vu aussi proposer d'intervenir dans la formation niveau 2 organisée par la fédération CGT des cheminots pour les membres des CHSCT de la SNCF de toute la France. 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 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. »*

Cette tendance à la spécialisation ne vaut pas que pour les conditions de travail et la santé, on la retrouve aussi pour d'autres thèmes comme les activités sociales par exemple. D'une certaine manière, l'articulation entre l'action syndicale et l'action au sein des instances de représentation du personnel (CHSCT et CE) est difficile à faire (cf. plus loin).

L'exercice du mandat

Pour François, le représentant du personnel au CHSCT est « *avant tout un militant de la CGT* », un représentant (et non un délégué), et un préventeur, chacun de ces termes renvoyant à des modalités spécifiques d'actions et des compétences pas toujours faciles à mettre en oeuvre.

Être un militant de la CGT pour un représentant du personnel au CHSCT, cela signifie pour François que :

- le CHSCT se conçoit comme un outil au service de l'organisation syndicale : le syndicat doit traiter des questions d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail et ensuite voir comment le CHSCT peut être utilisé pour améliorer ces points ; à l'inverse, ce qui se passe au sein du CHSCT doit être transmis aux syndicats, à travers des comptes rendus. Cette articulation doit permettre de créer un rapport de force favorable à l'amélioration des situations.
- les membres du CHSCT ne sont pas des spécialistes ou des experts. Ils doivent rester connectés à d'autres sujets ; s'ils ont des connaissances particulières que tout militant n'a pas, du fait notamment de suivre la formation des membres de CHSCT, cela ne doit pas conduire pour autant à les isoler et à confier à eux seuls le soin de traiter des sujets relatifs aux prérogatives des CHSCT. Il peut toutefois arriver qu'François ait été proposé par un CHSCT pour intervenir en tant qu'expert sur la réglementation. Dans l'exemple précis qu'il a détaillé, il est intervenu dans un CHSCT sur un aspect de la réglementation qu'il connaissait bien pour avoir participé à l'écriture de l'accord.

Militant et occasionnellement expert auprès du CHSCT

« On peut faire venir qui on veut, comme expert, on peut entendre qui on veut dans un CHSCT, du moment qu'on le vote. J'y suis déjà allé. Je suis allé sur une réforme une fois puisqu'ils réformaient quelqu'un. Le CHSCT m'a dit 'il faudrait que tu viennes', parce qu'ils étaient désarmés réglementairement. Alors bon, je présentais ça comme un exposé et j'ai mis tout le monde d'accord. La médecine, ils ont dit, bon on a tout faux, il faut tout refaire. Expert, parce que c'est comme ça qu'on nous appelle quand on vient intervenir, on vient pour une expertise. Mais normalement, moi j'aurais aimé que ce soit mes camarades qui se débrouillent avec ça. Mais ils n'avaient pas connaissance de la réglementation sur les inaptitudes, sur les reclassements. Ils ne connaissaient pas l'accord handicapé. Bon moi c'est sûr, c'est moi le représentant de l'accord, donc l'accord... et le dernier j'ai participé à son écriture, je sais un peu ce qu'il y a. »

Cette conception de l'action au CHSCT articulée à l'action syndicale a du mal à se concrétiser dans le fonctionnement syndical.

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. On retrouve ce même phénomène avec les études et expertises demandées par le CE. 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 CE ou 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 » est parallèle 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... ».

Le mandat au CHSCT est d'ailleurs selon lui la dernière préoccupation du 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. »*

Enfin, une autre des difficultés relève de ce que, faute de mieux, nous qualifierons pour l'instant de conflits entre la logique de l'instance CHSCT et la logique de la négociation, qui peut conduire des représentants de la CGT à ne pas venir siéger à une réunion du CHSCT où devait être présentés les résultats d'une expertise pour suivre les consignes de leur syndicat, lui-même en phase de négociation avec la direction d'un établissement.

Les tensions entre représentation du personnel et syndicalisme

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'oublie 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 ?'

Représentant : Être membre du CHSCT relève d'une implication quotidienne, et dépasse le cadre des réunions de l'instance. Le représentant du personnel n'est pas là uniquement pour siéger dans les instances. Sur ce point, François fait une différence entre délégué et représentant, ce dernier ayant accès à l'employeur autant que de besoin. En effet, « *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.* ». Cette implication renvoie à la question de l'investissement personnel et du temps consacré au mandat. Comme le dit un médecin du travail « *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* ». Il y a un « investissement personnel » nécessaire, même si chaque RP peut s'appuyer sur son organisation syndicale. Cet investissement personnel doit se traduire a minima par une participation d'un bout à l'autre aux séances du CHSCT : « *Quelqu'un qui prend il assume, c'est-à-dire que, du début à la fin il est présent, il participe au débat.* ».

Un préventeur. Un médecin du travail rencontré pour cette recherche a souligné que les RR ont chacun « leur dada ». Celui de François est très nettement la prévention des risques professionnels, pour laquelle « *son aspect prévention a fait bouger les choses. Le médecin va dire à peu près la même chose, on va l'écouter aimablement, il émet un avis. La pression syndicale est plus importante quand même. Il a fait beaucoup de choses surtout dans son CHSCT.* » (entretien avec un médecin du travail).

Les sources du savoir et leur construction

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 il un ouvrage de Jean Hodebourg, qui lui a beaucoup apporté pour développer une conception de la santé au travail.

François, maire de son village dans les Hautes Alpes, réinvestit la méthodologie qu'il a acquise et expérimentée pour remplir sa fonction de maire.

Les types de savoirs

Le mandat au CHSCT exige une connaissance des situations de travail vécues par les collègues, en l'occurrence les conducteurs. Du reste, lorsqu'il aborde la question de l'articulation entre le syndicat et le CHSCT, François fait référence à la section technique du syndicat, c'est-à-dire à l'instance qui, au sein du syndicat, rassemble les gens d'un même métier. Cette connaissance permet de situer la pénibilité de ce que vivent les salariés et d'être en mesure de valider les revendications des salariés. « *Moi si un conducteur me dit 'je fais le train numéro tant, je travaille de telle heure à telle heure', tout de suite je vois ce que ça peut représenter.* »

Outre cette connaissance des métiers et des conditions dans lesquelles il s'exerce, il faut aussi connaître les textes réglementaires, aussi bien ceux qui régissent le fonctionnement du CHSCT que ceux qui régissent le travail (les horaires, la médecine du travail, l'accord handicapé, etc.). Il ne s'agit pas de tout connaître sur le bout des doigts, mais avant tout d'en connaître l'existence pour savoir où aller chercher l'information. C'est aussi dans ce sens que François conçoit qu'il puisse servir de référent, du fait de son expérience : non pas pour

donner la réponse mais pour indiquer où aller chercher : « *je dis 'c'est dans le RH⁵⁷ numéro tant tu regarderas, il y a écrit ça et ça'. Ou alors je fais celui qui ne se souvient pas : 'c'est dans tel RH, mais alors te dire quel article, il faudrait que tu le lises'.* »

Ensuite, le secrétaire du CHSCT, bien que présenté par François comme « *un membre comme les autres* » pour signifier qu'il ne lui appartient pas de prendre des décisions au nom du CHSCT, sous peine d'être accusé de délit d'entrave, a des missions spécifiques, comme celle de rédiger l'ordre du jour de chaque séance avec le président du CHSCT et de rédiger le procès verbal de la séance. Sur ces points, il ressort des propos et des exemples cités par François que le secrétaire soit en mesure de

- reformuler les questions qui lui sont posées de telle sorte à les faire entrer dans les prérogatives du CHSCT. C'est-à-dire pouvoir faire le lien entre le problème soulevé par tel membre et les conditions de travail ou la santé.
- prendre des notes durant les séances, en cours de discussion, et rédiger le compte rendu.
- rédiger une lettre de mission en cas de nomination d'un expert.
-

Toutes choses qui s'apprennent notamment en faisant et par transmission. La formation premier niveau résume ce que tout militant RP au CHSCT doit connaître.

Au total, le terme de « travail » a aussi été employé par François pour qualifier la manière de tenir le mandat de RP : du temps, de l'investissement personnel, de l'apprentissage sur le tas, de la capacité à faire face à des situations non connues en sachant où aller chercher l'information. L'effet d'expérience a son importance, dans la mesure où François reconnaît par exemple qu'il fait maintenant des choses qu'il n'aurait pas pu faire en début de mandat (par exemple sur la reformulation des questions).

⁵⁷ Codification de la réglementation du travail propre à la SNCF.

Enfin l'action au CHSCT n'aura aucune efficacité sans la construction d'un rapport de force pour faire valoir ses droits ; on retrouve ici l'articulation avec le fonctionnement de l'organisation syndicale, ainsi que l'importance des échanges avec les militants.

L'apport du RP à l'employeur, selon François

François s'est souvent trouvé en position d'en savoir plus que le président du CHSCT, notamment parce qu'il y passe beaucoup de temps et que le fait d'être président de CHSCT n'est ni un choix ni un métier spécifique, mais lié à une fonction.

Georges, secrétaire de CHSCT

Résumé du parcours professionnel et syndical

(en gras, les responsabilités en cours)

Janvier 1982	Niveau bac. Entrée à la SNCF comme agent d'exécution à Marseille Maritime
1983	Se syndique à la CGT. Syndiqué de base jusqu'en 95-96
1984	Examen de conducteur de loco ⁵⁸
1985-87	Conducteur de locos à Fos sur mer
A partir de 87	Différents métiers en lien avec la manoeuvre des trains à Miramas
2006-2008	Elu DP Membre du CHSCT
2006	Suivi de la formation syndicale premier niveau Suivi de la formation CHSCT

⁵⁸ Différent de l'agent de conduite, le conducteur de loco est spécialisé dans les manoeuvres et dans la réalisation de parcours courts avec limitation du tonnage transporté

Depuis 2008	Secrétaire du CHSCT
--------------------	---------------------

Quand je me suis proposé pour être secrétaire de CHSCT, j'aurais mieux fait de me casser une jambe....

Parcours professionnel et syndical

Georges a été initialement choisi dans le cadre de cette étude sur les critères de faible ancienneté au poste de secrétaire de CHSCT et du fait qu'il était secrétaire d'un CHSCT de Fret, donc ayant eu à suivre de près la réorganisation de l'activité Fret qui s'est déroulée en 2008. Cette implication récente 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 (27 ans). 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 à Miramas.

Son adhésion syndicale à la CGT, peu de temps après l'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 RP plus expérimentés, parlé d'entrée de jeux des épreuves qu'il a traversées en tant que RP, au sens des difficultés qu'il a dû surmonter pour faire face à des événements relatifs à la fonction de RP, épreuves dont la description permet de repérer la mobilisation des savoirs.

L'exercice du mandat

Georges définit le rôle de RP au CHSCT au plus près de l'acronyme, à savoir « *essayer d'améliorer l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail* ». Cela étant, dans les 3 dernières années, Georges considère que « *au niveau de l'hygiène et des conditions de travail, notre bilan n'est pas terrible* ». D'une part, le CHSCT a passé énormément de temps à traiter des restructurations ; d'autre part, il lui faut sans cesse revenir sur les mêmes sujets parce qu'ils ne sont pas réglés, ce qui est vécu comme une perte de temps.

« Et puis des fois c'est vrai que l'on perd du temps sur des dossiers, on y passe des journées entières, des dossiers... comment dire.... Pour l'entretien des pistes par exemple. Dans le triage il a des pistes qui doivent être aménagées pour aller d'un point à un autre. C'est pareil, on y reste ... moi ça fait 3 ans que je suis au CHSCT, ça fait 3 ans qu'on y passe les mêmes choses, il n'y a jamais rien qui avance. On perd du temps sur ça. C'est toujours une histoire de budget. Sur des sujets comme cela, on perd beaucoup de temps en discussion, en argumentation, en tournées sur le terrain. »

Le secrétaire du CHSCT est « *un membre comme un autre* », si ce n'est qu'il est le porte parole des membres du CHSCT, c'est aussi lui l'interlocuteur du président du CHSCT et lui qui va représenter le CHSCT par exemple en cas de recours à la justice.

Les sources du savoir et leur construction

Tenir un mandat de RP au CHSCT, et particulièrement de secrétaire, lui a posé une série de difficultés que, de son propres avis, il commence à peine à surmonter, et qui permettent de mettre en lumière ce qu'exige ce mandat selon lui. « *j'avais pas le recul nécessaire et là je commence à apprendre, je commence à voir un peu plus clair, mais c'est pas si évident que cela, d'être secrétaire de CHSCT, surtout quand on n'a pas le recul suffisant.* »

Ces difficultés ont trait aussi bien à l'exercice habituel de secrétaire de CHSCT (rédiger l'ordre du jour, prendre la parole en public) qu'à la gestion de dossiers « extraordinaires », à savoir les consultations du CHSCT pour réorganisation et restructuration (étendre son périmètre d'intervention au-delà des sites habituels, nommer un expert, étudier le dossier remis par la direction). En dehors de ces difficultés, la description de la manière de tenir le mandat permet de mettre en lumière certaines des « compétences » nécessaires.

Concernant l'exercice habituel de secrétaire de CHSCT, Georges souligne d'une part que ce n'est pas habituel de la part de la CGT de nommer un secrétaire alors même qu'il n'a pas exercé un minimum de deux mandats en tant que membre de CHSCT pour voir comment ça se passe. La situation de Georges résulte du départ pour mutation de l'ancien secrétaire de CHSCT et du manque de volontaire pour le remplacer. S'ajoute à son propre manque d'expérience celui des autres membres CGT du CHSCT, qui ont au maximum 3 ans d'ancienneté en tant que membre du CHSCT.

Georges a notamment ressenti ce manque d'expérience lors de l'élaboration de l'ordre du jour avec le président, le principal enjeu étant de ne pas faire passer en information ce qui est de l'ordre de la consultation et conduire ainsi à ce que *« les sujets ne soient pas traités correctement »*. Or, au moment de l'élaboration de l'ordre du jour, *« il faut lire en diagonale et il y a des détails qui font toute leur importance le jour du CH »*. C'est en situation qu'il faut décider, sachant que les sujets n'ont pas été transmis préalablement. Au bout du 3^{ème} ordre du jour, *« ça commence un peu à venir, c'est vrai que le premier je me suis fait rouler dans la farine. »*.

L'élaboration des questions que le secrétaire souhaite faire figurer à l'ordre du jour repose sur les tournées qu'il réalise notamment lui-même. Il ne se contente pas d'écouter ce que les gens ont à lui dire, il fait aussi des constats, il va *« voir sur le terrain comment ça se passe »*. L'extension du périmètre d'intervention du CHSCT consécutive à la réorganisation du fret va par contre poser un problème sur l'organisation des tournées, avec la nécessité de prévoir une autre « organisation du travail », en mobilisant des correspondants locaux au sein des syndicats locaux.

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 (cf. plus particulièrement la réorganisation du triage de Miramas) ; une fonction de reconnaissance auprès des salariés, constitutif sans doute d'un rapport de confiance ; une fonction de légitimité auprès des salariés et auprès de l'employeur.

Le rôle du « terrain »

« Transversales : pour vous être sur le terrain, c'est plus qu'aller faire des tournées ?

Georges : 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. »

Mais il ne suffit pas de ne pas être permanent, encore faut-il l'être en toute rigueur, être irréprochable sur ce point (respecter les horaires de travail par exemple), « être réglo ».

On a vu que l'élaboration des questions que le secrétaire souhaite faire figurer à l'ordre du jour ne lui pose aucun problème, tout comme du reste le sujet de l'amélioration des conditions de travail. La raison semble en être que l'une comme l'autre ressortissent de la mobilisation de situations connues. *« La difficulté c'est pas tant l'amélioration des conditions de travail, ça c'est assez simple car ça, on le fait tous les jours. 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. ».*

Georges répond d'ailleurs, à la question de savoir ce qui lui paraît difficile dans le mandat, est d'intervenir sur des sujets mal maîtrisés, sachant qu'il va falloir défendre ces sujets face à une direction plus expérimentée, présentée comme *« des pros qui essayent toujours de noyer le poisson »*. *« Il y a parfois des sujets sur lesquels on n'est pas très à l'aise, des sujets qu'on est amené à défendre mais dont on ne connaît pas très bien le contenu, les rouages, on a toujours peur de dire une bêtise, et selon la décision à apporter, cela a une conséquence sur les agents. Et la difficulté, c'est de ne pas montrer au patron qu'on ne sait pas, même si ... il faut quand même montrer qu'on sait de quoi on parle. »*.

Outre cette épineuse question de l'ordre du jour, une autre des difficultés que l'expérience lui a peu à peu permis de surmonter concerne la prise de paroles devant un public d'une cinquantaine de personnes et en présence de représentants des autres organisations syndicales qui *« peuvent vous reprendre de volée »*. Pour vaincre son appréhension, qui peut l'empêcher de dormir, il puise dans son expérience personnelle de compétiteur sportif : face à la peur de ne pas y arriver, prendre sur soi, se concentrer.

Concernant les situations moins routinières, telles la consultation du CHSCT pour réorganisation ou restructuration, on retrouve la difficulté à appréhender des situations inconnues, qui sur certains points dépassent ce sur quoi Georges a l'habitude de s'appuyer.

« Moi par exemple, j'ai été confronté à des demandes d'expertise, bon, je savais plus ou moins que ça existait, mais quand je me suis retrouvé là dedans, c'est pas simple. En plus sur la direction fret sud est, j'étais en contact avec des gens de Toulon, de Vintimille, des trucs qui me dépassaient. Et puis c'était plus « politique de l'entreprise », ça me dépassait un peu. Au départ, mon truc c'était plus local et là d'un coup avoir une étendue comme cela. C'est vrai que le recul et l'expérience m'ont manqué. Puis comment mener l'expertise, le contact avec les experts, tout cela ce n'est pas évident. Pour moi ça a été très compliqué. »

En l'occurrence, l'apprentissage sur le tas qu'il lui a fallu faire a reposé sur la formation d'une semaine organisée par le secteur CGT des cheminots pour les nouveaux membres des CHSCT et le « guide pratique du CHSCT à la SNCF », publié par la fédération CGT des cheminots

(version actualisée de 2008). Ensuite, il peut faire appel à des personnes référentes, parmi lesquelles figure François.

Concernant enfin, de manière plus générale, la description de ce que fait un RP au CHSCT, il en ressort le travail personnel à fournir, qui se traduit là encore par du temps. *« Souvent on vient sur des jours de repos, le soir. Quand on a eu la restructuration du triage, en décembre, pendant trois mois on a travaillé 12 heures par jour, jours de repos compris. Vous pouvez voir certains mails envoyés à minuit.... 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. »*

Ce travail est consacré à la lecture critique des dossiers remis par la direction, qui conduit notamment à repérer les non dits, dans un travail de confrontation entre la lecture du dossier et le terrain (cf. restructuration du triage de Miramas).

Ce travail est guidé par les valeurs et objectifs portés par l'organisation syndicale. Pour ce qui est des valeurs, le sens du travail est de raisonner dans l'intérêt collectif, traduit par une égalité de tous : *« Et donc nous syndicalement notre travail, au CHSCT, quand on monte les roulements, c'est de faire en sorte que tout le monde ait le même nombre de nuits, qu'il n'y ait pas certains qui fassent deux nuits et d'autres 15. nous c'est collectivement qu'on travaille, pour le collectif, et pas pour l'individualisme, donc il y en a qui perdent. »*

Quant aux objectifs portés par la CGT, il ressort de l'analyse de la restructuration du triage, qu'il s'agit de sauver des emplois (8 dans le cas de la restructuration du triage), ainsi que des objectifs de conditions de travail, à travers le travail effectué par le CHSCT de modification des roulements, *« au départ imbuvables »*. L'attention portée aux roulements est assez *« naturelle »* (cf par exemple les propos de François sur les roulants) : des roulements dépendent d'une part la pénibilité du travail puisqu'ils organisent l'amplitude de la journée de travail, la succession du travail la nuit et les repos hors du domicile ; d'autre part une partie de la rémunération (prime de nuit, de découché, de repas).

Concernant la sauvegarde des emplois, cet objectif qui semble à première vue prioritaire pour la CGT peut conduire l'organisation syndicale à occulter certains aspects des conditions de travail, ainsi que nous le relate un des experts auprès d'un CHSCT de la SNCF à propos d'une mission d'expertise (qui ne concerne pas le CHSCT dont Georges est le secrétaire) : « *Pour défendre un emploi, ils [les RP du CHSCT] voulaient que je justifie d'un dispositif qui ne laissait qu'une seule tâche à un agent. Or l'environnement de travail de cet agent (deux voies de chemin de fer, un pont routier, la rivière,) si son seul travail était de monter et descendre le passage à niveau, allait le conduire au suicide. On sauvait certes son emploi, mais en mettant en danger sa vie. Il s'est avéré d'ailleurs que, sur ces postes, le turnover était important. C'était la première ligne de leur demande, justifier le maintien de ce poste.* » (entretien avec un expert auprès des CHSCT SNCF). L'expert dans ce cas là a convaincu les RP de ne pas maintenir l'exigence de maintien du poste.

Dans quel contexte Georges juge-t-il nécessaire de recourir à une expertise et que lui apporte une expertise ? Le déclenchement d'une expertise se retrouve selon lui dans deux cas de figure, soit quand la direction ne veut pas entendre les arguments des RP, soit quand le sujet traité dépasse le périmètre de compétences du CHSCT, que ce soit au sens géographique du terme (il inclut des sites plus larges que le CHSCT habituel) ou au sens du type de postes concernés par le projet. Dans l'exemple que cite Georges, la mise en place de la direction fret sud (DFSE), qui concernait une extension du périmètre de la direction et la création d'unités d'exploitation au sein de ce périmètre, avait des incidences sur l'organisation administrative de l'établissement sur laquelle les membres du CHSCT ne se sentaient pas suffisamment compétents, d'autant que, selon Georges, le président du CHSCT ne voulait rien discuter. « *L'expertise a permis de mettre en avant des points que les RP n'avaient pas vus. Nous on avait déjà soulevé ces points là, la direction disait « non ça ne changera rien au problème ». Suite à cela on a dit « on va vous demander une expertise, comme cela l'expertise, eux, ils pourront faire ressortir ». Donc ils ont fait ressortir cela, plus d'autres points que nous on n'avait pas vu. Sur ces autres points, j'ai pas de trucs précis.... ».*

La réorganisation du triage de Miramas

« c'est vrai que pour la restructuration du triage en décembre, on a travaillé beaucoup en amont, il [le président du CHSCT] nous a fourni beaucoup de documents, donc on a pu travailler trois mois avant le CHSCT. Mais bon, c'est pas tous les présidents de CHSCT, lui sa particularité c'est ça, il veut faire une réorganisation et il veut travailler avec les OS. [...]

... c'est plus difficile à mobiliser des gens quand ils sont touchés de manière un peu lointaine. Tandis que la restructuration du triage, les agents qu'on allait voir, c'est eux qui pouvaient être concernés, il y a eu des pertes de nuit, des pertes de salaires, des gens qui ont été mutés. Les gens ont été touchés de plein fouet, donc, par la force des choses, quand on est touché on se bouge, c'est vrai qu'on avait ce levier là. Alors, on a eu un gros rapport de force puisque, lors du CHSCT, on a organisé un envahissement du CHSCT, donc beaucoup de monde est venu, notamment des maîtrises et quelques cadres qui ont fait comprendre que la restructuration n'était pas très logique. Donc il y a eu une pression, ce qui nous a permis en CHSCT d'obtenir des choses que, si on n'avait pas cette pression, on n'aurait jamais eues.

Transversales : sur cette restructuration du triage avez-vous le sentiment d'avoir aussi éclairé la direction sur des points sur lesquels elle n'aurait pas été alertée ? Vous apportez des éléments de connaissance de la situation ?

Georges : oui tout à fait. Nous le terrain, on le connaît bien, c'est l'avantage. On fait le travail depuis des années donc on le connaît bien, ce sera plus difficile de nous rouler dans la farine, entre guillemets, on connaît tous les rouages. Après, ils oublient volontairement de faire ressortir des points. C'est là le jeu parce que, quand ils présentent une restructuration, il y a des points qui sont oubliés volontairement, donc si ça passe comme ça, si quand vous étudiez le dossier, vous les trouvez pas, ces points, personne n'a rien vu. C'est là où, nous, on perd énormément de temps. On perd énormément de temps à étudier le dossier, à lire, à relire, pour trouver... parce qu'on sait que dans le dossier, à chaque page, il y a un petit truc qui manque, qu'il faut trouver. Et chaque truc que l'on saute, c'est un truc que la direction passe et qu'on a perdu.

Transversales : Mais comment vous faites... ?

Georges : il faut lire, relire, il faut aller sur le terrain. Pour la restructuration du triage, on a fait tous les postes un par un, on a fait des services en 3X8, on a fait un service de matinée, on

a regardé comment ça fonctionnait de matinée, avec les détails. On a fait l'après midi, les nuits, on a fait un travail... avec les membres du CHSCT et la section technique. Donc on a été à peu près une douzaine à travailler la dessus, pendant trois mois tous les jours.

Transversales : et après vous en ressortez un rapport, de tout cela ?

Georges : oui on a fait un rapport, on a fait ressortir tous les manques qui n'étaient pas ressortis. Ce n'est pas le tout de faire ressortir ce qui ne va pas, il faut prouver par a + b que ce manque, il est nécessaire. Alors pour sauver un poste et conserver un agent (on appelle cela les pièces b31, c'est des pièces où il y a toutes les entrées et départs de train et toutes les tâches individuelles), il faut tout reprendre un par un, c'est-à-dire un train qui entre à telle heure, s'il entre à 20 heures, il faut voir s'il n'y en a pas un qui part à 20H01 par exemple, que l'agent ne fasse pas deux choses en même temps, voilà, il faut recenser tout cela, c'est une perte de temps incroyable. Il faut tout, tout reprendre à zéro, les roulements, tout ce qu'ils nous proposent, tout reprendre à zéro. Avant le CHSCT on a remis ce dossier, ils l'ont étudié, Sur les points où il y a désaccord, on rediscute, pour leur prouver par a + b... grâce à cela on a réussi à sauver 8 emplois.

Plus loin, suite à une question sur ce qui est satisfaisant dans la fonction de RP : « On a fait modifier des roulements qui étaient imbuvables au départ, c'est vrai, on a fait un très très gros travail pendant trois mois, par contre on a eu le remerciement des agents : 'vous avez bien bossé', juste cela, ça suffit. On a beaucoup travaillé pendant trois mois, mais à la fin, on a une certaine reconnaissance. »

L'apport du RP à l'employeur, selon Georges

Le président du CHSCT n'étant pas « sur le terrain », l'apport des RP est de soulever des problèmes dont il n'aurait pas connaissance sans eux, notamment parce que les dirigeants de proximité ne soulèvent pas tous les problèmes, en cachent certains. Ensuite se pose la question de la capacité du président du CHSCT à entendre les RP. Outre le positionnement, plus ou moins ouvert au dialogue du président du CHSCT, le contexte plus ou moins favorable à la construction d'un rapport de force qui soit favorable aux RP joue aussi un rôle,

comme l'illustre l'exemple, longuement développé par Georges, de la réorganisation du triage de Miramas.

La transmission aux cheminots

Suite à chaque réunion de CHSCT, Georges réalise un compte rendu diffusé à chaque syndiqué, affiché sur les panneaux syndicaux et distribué lors des tournées. A la question de savoir si les cheminots en font des commentaires, la réponse a souligné le fait que 30% maximum des cheminots doivent lire les comptes rendus et les tracts. Ensuite, vu la récurrence des mêmes questions, le doute s'installe.... Ses collègues lui apparaissent comme « *fatalistes* » et « *ne croyant plus tellement aux organisations syndicales* ».

Henriette, secrétaire de CHSCT, unité opérationnelle vente

Henriette a été retenue dans notre échantillon de RP pour plusieurs raisons : c'est une femme, jeune (29 ans), entrée agent d'exécution et actuellement agent de maîtrise, dont le mandat au CHSCT est récent. Elle exerce en outre un métier qui n'est pas dans le cœur de cible des métiers du ferroviaire, puisqu'elle est agent de vente. Elle est la seule représentante CGT dans le CHSCT dont elle est actuellement la secrétaire. Enfin, elle participe au groupe de concertation mis en place pour accompagner la réouverture de la ligne Aix-Marseille, expérience que nous avons initialement choisie pour illustrer une « épreuve singulière » de mobilisation, voire de construction des savoirs à laquelle sont confrontés certains RP au CHSCT. Nous verrons que cette expérience ne ressort pas spontanément des propos de notre interlocutrice, parmi ce qu'elle fait en tant que RP. Il en va de même pour un autre secrétaire de CHSCT que nous avons rencontré et qui participe lui aussi à ce groupe de concertation.

Notons enfin qu'Henriette n'est pas permanente, son mandat de RP pouvant cependant l'accaparer jusqu'à 80% de son temps, comme ça a été le cas ces quatre derniers mois, participation au groupe de concertation compris.

Résumé du parcours professionnel et syndical

(en gras, les responsabilités en cours)

1999	Deux ans de CDD à Miramas Deug de musicologie pendant ce CDD Se syndique à la CGT
Mars 2001	Entrée au cadre permanent (statut SNCF) sur un poste en gare de Marseille Saint Charles
2003	Investissement plus important dans la section syndicale de l'établissement exploitation voyageurs de Marseille, avec le conflit sur les retraites
2006	Elue DP 1 ^{er} mandat au CHSCT de l'UO circulation Suivi de la formation CHSCT organisée par le secteur CGT
Juin 2007	Passage de l'examen d'agent de maîtrise. En attente d'un poste correspondant à sa qualification
Depuis 2008	Secrétaire du CHSCT
Avril 2009	Suivi de la formation syndicale 1 ^{er} niveau

Agir auprès des agents pour préserver la santé et les conditions de travail

Parcours professionnel et syndical

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, pour reprendre ses propres termes. Après deux ans de CDD, accepté pour financer ses études de musicologie, pour lesquelles elle a obtenu un

DEUG, elle a postulé pour être titularisée. Dans ce cadre, elle a été nommée sur un poste en gare de Marseille Saint Charles.

De sa « formation familiale » au syndicalisme, elle en a retenu l'intérêt d'agir à la fois pour maintenir des conditions de travail décentes et lutter contre la dégradation à la fois des conditions de travail et du service rendu aux usagers que ne manquent pas d'engendrer les suppressions d'emplois et de services. *« 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. Moi c'est cela qui m'intéressait dans la démarche de mon père et qui fait que j'ai suivi. »*. Il s'agit donc aussi de *« faire en sorte que notre entreprise reste aussi un service public »*.

Elle 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 tracs. En 2006, la section syndicale, 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 1^{er} 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. C'est à ce titre qu'elle participe au groupe de concertation sur la mise en service de la ligne Aix-Marseille.

L'exercice du mandat

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 RP au CHSCT repose sur les interventions de l'inspection du travail et du médecin du travail et les obligations légales qui permettent aux RP des recours possibles et impliquent une responsabilité de l'employeur.

Les sources du savoir et leur construction

Comme pour les autres RP, les termes que l'on retrouve principalement pour faire référence à la fonction de RP renvoient à un « travail ». *« Donc c'est difficile de travailler sachant que vous ne faites pas partie de la même OS et je ne voudrais pas mettre en avant mon travail et le faire partager en disant que c'est le résultat du travail du CHSCT alors que ce n'est pas le cas malheureusement. »*

Henriette parle même de « *partage de la charge de travail* » pour expliquer comment elle travaille dans son CHSCT. Ce qu'elle décrit en premier lieu dans son travail de RP consiste en « *tournée syndicale* », pour lesquelles « *on se partage le terrain* ». En effet, le périmètre de compétences du CHSCT couvre un espace géographique assez grand (de La Ciotat jusqu'à Miramas et le Pertuis) et comprend de nombreux « chantiers » (gares, points de vente dans et hors du périmètre SNCF). Par ailleurs, Henriette est la seule représentante de la CGT dans son CHSCT et ne collabore avec les RP des autres organisations syndicales que lors des passages obligés (par exemple provoquer la tenue d'un CHSCT extraordinaire, récupérer les questions à joindre à l'ordre du jour). Enfin, sur la base de l'expérience de son père, « *qui s'est trop donné* », elle a pris l'engagement auprès de son compagnon de donner des limites au militantisme, en l'occurrence de faire « *toujours passer la vie familiale en premier* », et par exemple de ne jamais venir un jour de congés. Or « *c'est pas avec 2 jours par mois alloués pour la délégation qu'on peut arriver à couvrir tous les chantiers.* ». Il faut donc trouver un moyen de faire son « travail » de RP compte tenu de ces différentes contraintes. Ce moyen relève de la mobilisation des « *collègues de la CGT* » pour « *voir avec les agents* » les problèmes qui peuvent se poser sur leur site de travail.

Sa première source apparaît en effet être les agents, « *en essayant de communiquer au maximum avec les agents, en leur disant que le CHSCT ne sert pas à rien, qu'on est là pour mettre en évidence un danger ou un risque grave pour leur santé avant tout, pour leurs conditions de travail ensuite, que le CHSCT est là pour porter des difficultés qu'il peut y avoir.* ». 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* ».

Outre les contacts avec les agents, les tournées servent donc aussi à Henriette à vérifier un certain nombre de points :

- le respect par l'employeur de certaines obligations, comme par exemple la présence d'une trousse à pharmacie complète sur le site, l'affichage des coordonnées des RP, de l'inspection du travail et du médecin du travail, la présence du programme d'évaluation des risques.
- la détection de situations dangereuses, comme les produits d'entretien non étiquetés ou mal rangés, une fuite d'eau entraînant un « risque électrique » ou un « risque de chute »
- le constat des problèmes soulevés par les agents.
-

Pour ce faire, Henriette s'appuie sur la formation CHSCT d'une semaine qu'elle a suivie il y a trois ans. « *C'est la formation CHSCT que l'on a fait initialement qui va nous permettre de*

savoir ce qu'on considère comme dégradation des conditions de travail, comme un problème d'hygiène. ». C'est ce qu'elle range dans la catégorie du socle des connaissances communes à tout RP de la CGT, « les grandes lignes sur ce qu'est le CHSCT, ce qu'il doit aborder, quels sont nos devoirs, quels sont les droits auxquels on peut avoir recours, les personnes avec qui on peut prendre contact pour nous aider, nous appuyer, l'inspection du travail, le médecin. ». Ces connaissances sont spécifiques à la SNCF dans leur partie réglementaire. Par ailleurs - c'est l'autre des motifs évoqués pour dire qu'une personne non cheminote ne pourrait pas siéger au CHSCT - ce qu'elle a nommé une « expertise métier » est un élément important. Outre l'intérêt de partager le travail, la mobilisation des collègues de la CGT renvoie à cette expertise, de telle sorte que « en gros il y ait un RP par métier, de manière à ce que chacun puisse apporter sa compétence pour déceler un problème ». C'est à cette condition qu'il est possible de déceler telle dégradation des conditions de travail, tel danger.

Enfin, la validation de la réalité du problème soulevé par les agents repose aussi les expériences des situations de travail, comme on le verra dans l'exemple, sur lequel elle est revenue tout au long de l'entretien, du problème de chaleur dans l'espace de vente de la gare de Marseille Saint Charles. Pour ce qui la concerne, elle souligne la variété de l'expérience professionnelle qu'elle a acquise du fait qu'elle ait tenu un poste à « la réserve » (agents affectés au remplacement des agents absents) et qui fait qu'elle a acquis « une connaissance du danger de quasiment tous les postes », mise à part la zone de La Ciotat. C'est la raison pour laquelle « quand je ne connaissais pas les sites, c'est sur ceux là que je suis allée pour prendre connaissance déjà des fiches de postes des agents, parce que en fonction d'un site, un agent ne fera pas la même chose. ». Cette expérience lui permet de connaître les sites et les agents.

Henriette s'appuie aussi sur le médecin du travail ou sur l'inspecteur du travail, selon les situations, pour valider son analyse.

L'avis de ces derniers est aussi requis pour trouver des solutions, mais aussi pour les imposer dans les cas où le président de CHSCT ne veut pas entendre. Le recours au droit de retrait a cette même fonction de pousser à la recherche de solutions rapides.

Enfin, il lui est arrivé de recourir à l'avis d'un « expert » syndical, même si le qualificatif d'expert a été contesté par le président du CHSCT, à l'occasion de la fermeture d'un service.

Le problème de la chaleur dans l'espace de vente de la gare de Marseille Saint Charles

Description du problème....

« C'est-à-dire, par exemple, l'an dernier, quand il y a eu des problèmes de climatisation, la direction est allée acheter des rafraîchisseurs d'air qui ne servent strictement à rien mais qui en plus peuvent engendrer des problèmes d'hygiène, mais ils n'y pensent pas, en fait. Lui il pensait faire bien, mais au lieu de nous consulter et de consulter le médecin en disant « voilà je vais acheter cela pour pallier le problème actuel de climatisation », non, il a préféré prendre l'initiative d'acheter ces rafraîchisseurs d'air sans consulter personne ». Comme ces rafraîchisseurs d'air posaient des problèmes pour la santé des agents (risques électriques) et pour l'hygiène (nécessité de changer souvent les filtres), avis appuyé par le médecin du travail, les rafraîchisseurs d'air ont été retirés. Restait le problème de la chaleur.

Sa détection....

« je l'ai su par les agents, j'essaie toujours de me tenir au courant de ce qui se passe suite par exemple à un droit de retrait ou quelque chose comme cela. »

Sa validation

« Je vais constater par moi-même. Bon le coup de la chaleur, comme j'y ai travaillé, c'était facile à comprendre »

Le diagnostic : un danger pour la santé ?

« Par exemple, ce qui s'est passé l'été dernier, avant de faire un droit d'alerte, on peut tous avoir cette notion de danger grave et imminent pour la santé d'un agent, c'est vrai que nous on peut penser que le fait qu'il fasse très chaud peut être un danger grave et imminent, mais en fait, non. Non, car j'ai eu le point de vue du médecin et la seule chose que j'en ai retirée, c'est 'non la chaleur n'est pas un danger pour la personne, maintenant, il y a telles règles à respecter'. C'est-à-dire qu'un agent doit se réhydrater régulièrement, mais cela n'engendrera pas à un malaise. »

La solution

« La seule chose que j'ai réussie à obtenir par rapport à ce problème de chaleur au sein de la billetterie, c'est, avec le médecin, d'obtenir des pauses plus régulières pour les agents qui commencent à sentir l'effet de la chaleur sur leur corps. Parce que c'est vrai qu'ils font la chasse aux pauses, comme dans toute entreprise, on a droit à 20 minutes en moyenne, mais 20 minutes sur une journée de 8 heures, quand il fait très chaud, ce n'est pas possible, l'agent n'a pas le temps de récupérer. En 20 minutes l'agent ne peut pas manger et récupérer le boulot et la chaleur. Donc on a réussi à obtenir qu'en dehors de ces 20 minutes de pause, l'agent s'il en ressent le besoin, aille s'hydrater, et aille se mettre dans une pièce plus fraîche. En général, les bureaux des responsables sont très bien climatisés »

Le soutien aux agents

« Donc ensuite ils ne peuvent pas s'en prendre aux agents qui ... c'est ce qu'ils ont essayé de faire malheureusement, un agent qui avait pris régulièrement des pauses, ils ont voulu lui mettre une demande d'explication, c'est-à-dire en gros « pourquoi tel jour tu as pris autant de pauses ». En fait, j'ai répondu pour elle, 'on en est arrivé à telle conclusion avec le médecin en CHSCT que les agents devaient pauser plus régulièrement s'ils en ressentaient le besoin'. Et ce n'est pas à la hiérarchie de dire si tu dois ... ils ne sont pas médecin et ils ne sont pas dans la peau de l'agent pour savoir si, en effet, physiquement il ressent le besoin de prendre une pause. Il n'y a que l'agent qui est conscient de son état physique. »

La participation au groupe de concertation accompagnant la mise en service de la ligne Aix-Marseille

Rappelons que la participation à ce groupe de concertation était au départ retenue comme type d'épreuve singulière qu'aurait eue à traverser des RP. Ce n'est pas ressorti comme tel. On reprendra cette question dans la synthèse générale.

Isidore, élu au CE

Résumé du parcours professionnel et syndical

(en gras, les responsabilités en cours)

1981	Juin : contractuel contrôleur Juillet : se syndique à la CGT
1983-1985	Un mandat dans lors de la mise en place des 1 ^{er} CE (327 CE)
1986-1997	Elu DP
1990-1997	RP au CHSCT, puis secrétaire
1988-1994	Adjoint de la section syndicale des agents de trains de Marseille
1994-1999	Responsable de la section syndicale des agents de trains de Marseille Secrétaire du comité technique de secteur
1995-1999	Siège au collectif national des agents de trains
1999-2006	Membre du secrétariat du secteur, chargé de l'activité revendicative
1997-2006	Elu au CE au titre des agents de trains
2000-2006	Président de la commission emploi formation
2006-2009	Président de la commission santé
2006-	Elu du CE, trésorier

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 à la CGT : père élu cadre CGT dans les premiers CE 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. Outre cette culture familiale, son entrée à la SNCF en tant que contrôleur s'est faite « *dans un fief* », celui de Daniel, « *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 de CE à partir de 1997 s'est exercé au titre des agents de trains. Avec son entrée au CE, 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 CE, 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 CE.

Au total, son expérience en tant que RP au CHSCT représente 6 années, celle de RP au CE 13 années.

Isidore est actuellement élu du CE, trésorier du CE. Il n'a plus membre du secrétariat de secteur, mais il continue de suivre et d'intervenir dans les conflits qui concernent quelques catégories d'agents comme les agents de trains. Il participe en tant que représentant du CE au groupe de concertation sur la mise en service de la ligne Aix-Marseille.

D'origine pied noir (il est arrivé à 11 ans en France métropolitaine), il a fait référence à plusieurs reprises au fait d'être « un africain » pour situer l'importance pour lui de la transmission orale et de son rapport difficile à la lecture et à l'écriture.

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

L'exercice du mandat

Selon Isidore, la conception d'un mandat de RP, que ce soit au CE ou au CHSCT, fait de l' élu un outil pour l'organisation syndicale au sens où son mandat lui permet

- d'avoir accès à des informations, même si ce n'est pas le seul moyen
- de débattre ; c'est « *un des seuls endroits qui permet de confronter ta revendication à celle de l'entreprise autour d'éléments « partagés »* »
- d'acter les positions des acteurs en présence, avec le fait que l'expression des RP est actée dans les PV, la direction ne peut pas dire qu'elle ne savait pas.
-

C'est pourquoi, pour Isidore, le mandat de RP est essentiel car il permet de construire la revendication en s'appuyant sur les informations fournies via les instances, qu'elles soient DP, CHSCT ou CE. Il alimente le travail syndical : « *Moi c'est le but, l'objectif c'était ça, mon travail d' élu c'est j'ai des infos je les mets au service des syndiqués et des agents, je fais*

des revendications, je gagne, je gagne pas, mais dans un contexte global d'entreprise intégrée. »

Le mandat permet aussi d'avoir des moyens en temps : c'est la raison pour laquelle les mandats au CE sont proposés par l'organisation syndicale d'abord à ceux qui exercent une responsabilité syndicale, de manière à ce qu'ils aient les moyens d'assumer leurs fonctions syndicales. Il est néanmoins assez difficile d'avoir des explications claires sur la manière dont fonctionne le dégagement complet de l'activité professionnelle.

Les sources du savoir et leur construction

Construire la revendication signifie que les « informations » doivent être retravaillées pour fournir un argumentaire qui, dans la confrontation verbale avec la direction, va appuyer la revendication. Les « informations » ne proviennent pas que du mandat d'élu, ce ne sont pas uniquement les informations officielles demandées et transmises officiellement ; comptent aussi toutes les informations transmises en off lors par exemple de contacts informels avec l'encadrement, lors de réunions.

Ce travail se réalise 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'info signifie la faire passer au tamis de l'esprit critique des militants, utilisant pour cela leur « expertise des conditions de travail ». Ainsi par exemple pour les roulements des contrôleurs. Les propositions de roulements transmis par la direction de l'établissement vont

être étudiées par des contrôleurs syndiqués qui vont relever leur plus ou moins grande pénibilité, la succession des découchés, etc. pour proposer des modifications.

Cette expertise est une « expertise des conditions de travail » détenue par chaque militant mais qui ne suffit pas, 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. Dans un exemple cité par Isidore, des contrôleurs peuvent se plaindre des conditions dans lesquels ils sont hébergés lors des nuits passées hors du domicile, et proposer des solutions. Or celles-ci peuvent n'avoir pris en compte qu'une partie de la situation et construire une revendication argumentée et susceptible d'être entendue par la direction reviendra à intégrer cette partie initialement non prise en compte (par exemple une contrainte budgétaire mise au regard du nombre de personnes concernées).

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 eux 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 RP 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' .* »

Enfin, dans certains cas, il peut être nécessaire de recourir à un « expert » extérieur, qui sera sollicité en tant que regard extérieur : *« Sur la construction du dossier, j'ai rien à envier à l'expert parce que je connais mieux le métier, je peux aller beaucoup plus loin. Mais je suis pas expert, je suis expert de mes conditions de travail, j'ai pas le regard extérieur. »*. Ce regard extérieur permet notamment d'avoir accès à des « informations » ou des « données » différentes de celles qu'ont les RP, afin de préciser les revendications. *« L'idée de derrière, c'est valider mon analyse, ou la faire évoluer, mais l'idée c'est de se servir de l'expertise pour gagner sur les revendications. »*

Le dossier ainsi monté doit enfin être confronté à l'avis des syndiqués, dans l'idéal, avec une double fonction de validation et de transmission. En effet, et c'est là une des difficultés actuelles de l'organisation syndicale, monter des dossiers ne suffit pas à obtenir gain de cause sur une revendication, encore faut-il avoir partagé le dossier avec les syndiqués et les cheminots : *« 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 pleins 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. »*

Cette validation se construit dans des échanges avec les militants et comporte une grande part de débat. *« J'arrivais pas avec mon dossier en disant « c'est ça la vérité », mon dossier en fait je le construisais avec eux [les militants de la section syndicale], moi j'étais leur outil technique en fait, comme j'avais plus de savoir c'est moi qui le mettais en commun, mais il y a la restitution de la mise en commun parce que le copain là il pouvait dire « attends là je ne suis pas d'accord ».*

Ce partage a aussi un objectif de validation auprès des agents. *« Encore que dans 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. Ce n'est pas que des données, que ça ne corresponde pas à un je peux*

l'entendre, mais que ça ne corresponde pas collectivement, il y a un problème. Et ça pour le faire parvenir aux agents, il faut que l'outil syndical fonctionne, qu'il y ait des tournées ».

En effet, la légitimité ne se joue pas qu'au moment de l'élection mais aussi dans le contact régulier avec les agents et le fait de travailler en tant que militant. *« Et puis les copains ils te faisaient confiance parce que tu as travaillé toute l'année. Quand tu as pas travaillé, la grève, pour t'en sortir, tu es emmerdé. Moi j'ai fait des assemblées générales, grévistes à 99%, 200 mecs, des assemblées générales de deux heures, pas un bruit. Et pourtant je suis tout petit. Au tableau, à démontrer la prime de travail. Une légitimité. »*

Annexe 5

Préconisations

1. Vers un statut du représentant du personnel

Les exigences renforcées auxquelles doivent faire face les représentants du personnel (complexité des situations, rapidité des évolutions, multiplicité des risques, niveau d'attentes élevé) dans un contexte de faible syndicalisation et de départs massifs en retraite d'une génération de militants incitent à s'interroger sur les conditions d'exercice de leur mandat. Considérer cet exercice comme un travail conduit à réfléchir au statut du représentant du personnel comme on a pu, il y a quelques années, proposer un statut de l'élu politique. Quelles pourraient être les principales dimensions du statut de représentant du personnel par extension de ce qui existe déjà ?

- Il convient d'abord de **favoriser la continuité des trajectoires**. Cette continuité concerne en particulier les passages dans les deux sens du travail professionnel à l'activité de représentant du personnel. Devenir représentant du personnel suppose un temps de formation actuellement sous-estimé. A l'inverse, avoir exercé une fonction de représentant du personnel, en particulier en ayant assumé une responsabilité de secrétaire de CHSCT ou de CE, se traduit par une expérience dont les conséquences ne sont pas toujours tirées en terme de professionnalité et donc de parcours professionnel.
- Il s'agit ensuite de **dimensionner de manière appropriée le temps de mise en disponibilité nécessaire à l'exercice de tels mandats**. Il conviendrait d'augmenter de manière générale le crédit d'heures de délégation pour tous les représentants du personnel, et en tout état de cause de porter ce crédit à 60 h pour les secrétaires de CE et de CHSCT ainsi que pour les présidents de commission quand la taille de l'entreprise concernée autorise leur existence.
- Il s'agit enfin de **créer les conditions d'acquisition d'une maîtrise de la fonction de secrétaire de CE ou de CHSCT**. Pour ce faire, nous proposons un droit de formation élargi qui permette non pas seulement au début d'un mandat mais chaque année de pouvoir bénéficier d'au moins une semaine de formation à condition que le contenu de la formation soit en rapport direct avec l'exercice du mandat de secrétaire de CE ou de CHSCT.

2. Vers une revalorisation du CHSCT

Tout se passe comme si le mandat de représentant du personnel au CHSCT était dévalorisé par rapport à celui de représentant du personnel au CE. Il en résulte un déficit d'usage du CHSCT comme instance représentative du personnel de proximité alors même que des sujets d'actualité comme les risques psychosociaux pourraient en faire un espace prioritaire d'identification, d'analyse et de prévention de ces risques. Il en résulte aussi un manque de circulation d'expériences, un défaut d'échanges ou d'initiatives communes entre CE et CHSCT. Les propositions suivantes visent à remédier à cette situation :

- **Attribuer au CHSCT une légitimité équivalente à celle du CE.** Créer un statut équivalent entre secrétaire du CHSCT et secrétaire du CE, comme indiqué précédemment, constitue un premier pas dans la revalorisation du rôle du CHSCT. Il ne s'agit pas au travers de la recherche de cette équivalence de nier une différence évidente entre les deux fonctions mais de souligner l'importance des sujets économiques et sociaux traités par l'une comme par l'autre instance. Au-delà, on peut s'interroger sur les avantages que générerait une élection par les salariés des représentants du CHSCT. La légitimité, souvent incontestée du CE, dans les entreprises provient certes de la nature de ses activités mais aussi du passage périodique par les urnes.
- **Renforcer le rôle du CHSCT** par un élargissement du recours à l'expertise pourrait constituer une seconde modalité de revalorisation. Actuellement, l'expert intervient à la demande du CHSCT une fois un risque grave avéré ou un projet important engagé. Ce faisant, l'expertise se situe souvent dans le registre du constat, de l'aménagement à la marge, et est parfois perçue comme un outil tactique, ne serait-ce que pour gagner du temps. Son utilité est de ce fait discutée. Le recours à l'expertise pourrait être étendu de sorte à favoriser la prise en charge de la mission qui consiste pour le CHSCT à contribuer à la prévention des risques et à formuler des propositions. Il s'agirait finalement d'inciter à un déplacement du centre de gravité de l'expertise auprès des CHSCT de l'intervention à chaud vers l'élaboration de diagnostics et de préconisations à froid, en amont des décisions prises et des risques avérés. Sur des sujets de plus en plus sensibles, un dialogue

précis et construit entre représentants de l'employeur et représentants du personnel pourrait ainsi avoir lieu avant que les situations ne prennent une tournure dramatique (amiante, suicides au travail, TMS, ...).

- Ces diagnostics pourraient dans certains cas prendre la forme **d'interventions courtes et de formations/actions**. Ainsi les inspections prévues dans le cadre des missions du CHSCT, pourraient se faire en trinômes (représentants de l'employeur, représentants du personnel et expert ou consultant). Elles pourraient faire alors l'objet de documents courts d'analyse et de recommandations faites en combinant les savoirs concrets du représentant du personnel et l'expérience accumulée par l'expert ou le consultant.
- **Etendre explicitement les attributions du CHSCT à toutes les questions relatives à la santé au travail**. On pourrait par exemple imaginer qu'un rapport écrit soit présenté une fois l'an par l'employeur, que ce rapport soit formalisé comme le bilan social sous la forme de rubriques à renseigner obligatoirement. A la suite de la forte actualité sociale sur le thème du stress et des suicides au travail, un groupe de travail composé de représentants de l'Etat, de représentants des employeurs et d'experts du sujet pourrait courant 2010 travailler à la constitution d'un tel document. On pourrait aussi préciser que le recours à l'expert, évoqué précédemment dans le sens d'une évolution vers des interventions en amont des sujets, porte en particulier sur la santé au travail avec une possible intervention récurrente sur ce thème autour de la présentation du document relatif à la situation de la santé au travail et un droit d'alerte en cas de perception d'un risque en la matière (sur le modèle de ce qui existe pour le CE).

3. Vers une circulation plus fluide des savoirs

Du point de vue des savoirs mis en œuvre dans les fonctions de représentants du personnel, l'étude conduit à distinguer une sorte d' « élite » de la plupart des représentants du personnel avec un passage difficile de la « situation commune » à une situation particulière pourtant conforme aux attentes de tous les acteurs. La question se pose donc de savoir comment faire en sorte de faire circuler de manière plus fluide ces savoirs hétérogènes, singuliers, inscrits dans des expériences atypiques.

- Compte tenu du nombre relatif des CE et des CHSCT, la revalorisation du statut du CHSCT et l'équivalence posée aux statuts du secrétaire du CE et du secrétaire du CHSCT constitue une première piste d'évolution dans le sens d'une augmentation potentielle des représentants du personnel susceptibles d'être classés parmi « l'élite ».
- Le travail avec un expert peut être une forme d'apprentissage sous condition que l'expert se transforme en consultant moyennant :
 - Une intervention plus équilibrée entre l'écrit et l'oral, entre la complétude du diagnostic et la pertinence d'un accompagnement, entre la dimension du rapport et la fréquence de la présence.
 - Des formes d'intervention comme celles suggérées précédemment auprès des CHSCT qui relèvent davantage de la formation/action et de l'intervention sur le vif.
 - Un souci des conditions d'appropriation des analyses effectuées.
- Formaliser dans le statut de représentant du personnel une forme de parrainage, avec les moyens appropriés, pour améliorer les conditions de transmission de l'expérience de l'« élite » vers les autres représentants du personnel nouvellement élus ou pressentis pour de nouvelles responsabilités.

4. **Vers une aide à la formalisation des savoirs investis**

Une meilleure fluidité de la circulation des savoirs suppose que les savoirs investis, issus de l'expérience militante des représentants du personnel soient transmissibles, donc acquièrent un certain niveau de formalisation qui permette leur mise en patrimoine et leur collectivisation (en d'autres termes, qu'ils deviennent progressivement des savoirs institués). Cela nécessite une aide méthodologique que ne peuvent pas apporter les organisations syndicales (dont ce n'est pas le rôle, même si dans leurs formations elles tentent de le faire) ou les experts extérieurs (compte tenu des conditions dans lesquelles ils sont amenés à intervenir, et à qui on demande souvent d'être des « passeurs » de savoirs déjà institués). Il conviendrait donc d'imaginer, au moins à titre expérimental, des structures assurant cette aide, c'est-à-dire susceptibles d'extraire, de mettre en mots, et de formaliser les savoirs investis, structures qui associeraient, sur une période suffisamment longue (la durée d'un mandat par exemple), tous les représentants du personnel d'une entreprise et des « spécialistes » de ce type de travail méthodologique.

En termes institutionnels, ces préconisations peuvent se résumer ainsi :

1. Définir un statut du représentant du personnel qui
 - Accroisse le nombre d'heures de délégation pour tous
 - Etablisse l'égalité entre les représentants au CE et les représentants au CHSCT
 - Accorde 60h de délégation aux secrétaires de ces deux institutions ainsi qu'aux présidents des commissions du CE
 - Prolonge d'une année après la fin d'un mandat le crédit d'heures pour assurer un parrainage de nouveaux élus
 - Accroisse le temps de formation et l'étale tout au long du mandat
2. Redéfinir les compétences du CHSCT, en insistant sur l'importance déterminante de ses interventions sur les problématiques relatives à la santé au travail
3. Redéfinir les conditions d'appel aux experts extérieurs et leurs rôles
4. Autoriser à titre expérimental la création de structures ad hoc ayant pour mission de formaliser voire de transmettre les savoirs issus de l'expérience.

Annexe 6

Résumé de la recherche

Cette recherche repose sur une hypothèse fondamentale : dans leur activité militante, les savoirs qui sont mobilisés par les représentants du personnel résultent d'une confrontation ou d'un dialogue permanent entre :

- des « savoirs institués », acquis lors de leur cursus scolaire ou lors de diverses formations auxquelles leur appartenance syndicale ou leur mandat leur donne accès, ou encore transmis par les interlocuteurs qu'ils fréquentent (experts extérieurs, médecins et inspecteurs du travail, militants plus anciens, voire directions des entreprises)
- des « savoirs investis », issus directement de leur expérience professionnelle et militante
- et un ensemble de « valeurs » auxquelles ils se réfèrent et qui d'une manière ou d'une autre guident leur activité et régulent le dialogue entre les deux types de savoirs précédents.

Cette confrontation, et l'usage de ses résultats, engendrent une véritable « production de connaissances », spécifique à l'activité militante des représentants des personnels, qu'ils utilisent lors des épreuves particulières auxquelles ils sont confrontés dans le cadre de leur mandat.

C'est cette hypothèse qui a permis de structurer les résultats des « études de terrain » et d'en proposer une synthèse analytique et épistémologique.

Les études de terrain

Les études de terrain ont été menées auprès de quatre structures d'appui au sein desquelles une série d'entretiens avec des représentants des personnels et certains de leurs interlocuteurs a permis une présentation « monographique » de chacune d'entre elles.

Les structures d'appui

Deux entreprises de la branche Construction d'un grand groupe du secteur Bâtiments et travaux publics : *l'entreprise C*, située en région parisienne, emploie 700 salariés (dont les deux tiers sont ouvriers) répartis sur deux sites ; chaque site est doté d'un Comité d'établissement et d'un Chsct, et il existe un Comité central d'entreprise ; globalement, Cgt, Cfdt et FO se partagent les responsabilités dans ces institutions ; et *l'entreprise C'*, située dans l'est de la France, comprenant deux établissements dotés chacun d'un Comité d'établissement et d'un Chsct au sein desquels Cgt, Cfdt et FO sont d'un poids équivalent.

Un établissement de la grande distribution, *l'entreprise D*, située dans le département des Bouches du Rhône, emploie environ 750 salariés (dont 425 à temps complet) ; elle est dotée d'un Comité d'établissement et d'un Chsct, au sein desquels FO est majoritaire.

La région Paca de la Sncf emploie 8 500 agents (dont 96% du « cadre permanent » et dont plus de 40% sont agents de maîtrise ou cadres) ; cette entité est dotée d'un Comité d'établissement régional et de 37 Chsct au sein desquels la Cgt est très largement dominante.

Les entretiens

Les personnes qui ont accepté de nous rencontrer se répartissent comme suit.

Entreprise C

fonction	syndicat	mandat
Chef d'équipe 1 à 2 jours par semaine	Cgt	CE, Chsct, CCE, Comité de groupe
Chef d'équipe 1 à 2 jours par semaine	Cfdt	CE, Chsct, CCE
Boiseur 2 jours par semaine	FO	CE, Chsct, CCE

Entreprise C'

fonction	syndicat	mandat
Maçon	Cgt	CE, Chsct, CCE
Grutier	Cgt	DP
Permanent syndical	Cgt	<i>interlocuteur</i>
Ouvrier	Cfdt	CE, Chsct, CCE
Ouvrier	Cfdt	CE, Chsct, CCE
Platrier	Cfdt	CE, Chsct
Métallurgiste	Cfdt	<i>interlocuteur</i>

Entreprise D

fonction	syndicat	mandat
Equipier de vente	Cgt	CE
Equipier de vente	Cgt	Chsct
Caissière	Cfdt	CE
Caissière	Cfdt	RS
Consultant		<i>interlocuteur</i>

fonction	syndicat	mandat
Cadre	Cgt	CE
Permanent syndical	Cgt	CE
Agent de conduite	Cgt	Chsct
Conducteur de locomotive	Cgt	Chsct
Agent de maîtrise vente	Cgt	Chsct
Permanent syndical	Cgt	CE
Consultant Chsct		<i>interlocuteur</i>
Consultant Chsct		<i>interlocuteur</i>
Directeur du management et RH		<i>interlocuteur</i>
Médecin du travail		<i>interlocuteur</i>
Médecin du travail		<i>interlocuteur</i>
Chef de projet		<i>interlocuteur</i>

Au total donc, 27 entretiens ont été réalisés, dont 16 avec des représentants du personnel dans les CE et Chsct au sens strict (mandat électif), tous syndiqués (10 à la Cgt, 5 à la Cfdt et 1 à FO).

Les monographies

Conformément à la méthodologie adoptée dès le départ de la recherche, ces entretiens ont servi de base à l'établissement de monographies individuelles des représentants du personnel, lesquelles ont ensuite été plus ou moins synthétisées dans des monographies d'entreprise. C'est ainsi que 4 monographies sont disponibles.

L'enquête menée auprès de l'entreprise C a montré que pour comprendre la façon les représentants du personnel produisent, mobilisent et utilisent leur savoirs, il est nécessaire de se pencher sur leurs origines et trajectoires sociales à partir desquelles il est possible de rendre compte des mobiles de leur engagement syndical. C'est ainsi que l'on a pu faire apparaître deux types de représentants au sein de l'entreprise : un groupe de leaders fortement engagés dans l'activité syndicale et la formation pour lesquels l'engagement est sous-tendu par des enjeux symboliques forts liés à des logiques de rattrapage biographique ; un groupe de représentants de « seconde ligne », plus en retrait que ce soit dans l'activité même de représentation ou dans la démarche de formation. Il est apparu que ces différences relevaient en grande partie d'inégalités en termes de ressources culturelles et notamment scolaires. En effet, une des choses qui apparut comme des plus compliquées aux leaders syndicaux de l'entreprise au début de leur parcours syndical ne fut pas tant de s'approprier des connaissances formelles, mais de les exprimer en les retraduisant de manière à être compris par les ouvriers et de s'imposer aux directions, ce qui supposant la maîtrise de deux registres, de deux codes linguistiques différents. La comparaison entre les différents leaders et les représentants de « seconde ligne » montre que cette maîtrise des différents registres repose sur une double expérience à l'origine d'une double compétence linguistique : l'expérience scolaire et l'expérience des chantiers. Aucune de ces expériences n'est suffisante à elle seule puisque l'activité des représentants du personnel consiste justement à faire circuler l'information entre les ouvriers et la direction dans les deux sens. Ce qui suppose à chaque fois un travail de traduction et de mise en forme de manière à ce que le discours soit adapté à l'auditoire, non seulement pour être compris, mais également pour parvenir à imposer son point de vue, élément essentiel de la construction d'un rapport de force qui est toujours un rapport de sens, les enjeux des conflits étant à la fois matériels et symboliques. Les événements relatés au cours de l'enquête par les représentants du personnel révèlent que leurs interventions reposent sur une combinaison entre un recours limité à l'expertise extérieure, des connaissances formelles (droit, économie, dispositifs de formation, protection sociales) - qui ne sont pas sans effets sur leurs pratiques et prises de position -, des connaissances informelles acquises sur le terrain, 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 leurs actions et leur permet d'exercer leur fonction de

manière efficace. Si bien que le défaut ne serait-ce que d'un seul de ces éléments de la combinaison tend à réduire cette efficacité. Or, la combinaison sinon parfaite, mais tout du moins la plus complète possible est rarement réalisée dans les faits. Il apparaît alors que l'efficacité des représentants du personnel repose sur un travail collectif d'échange d'information et de distribution des rôles en fonction des dispositions de chacun.

La monographie sur l'entreprise C'

Les entretiens ont été menés de manière à obtenir des éléments biographiques de la part de chaque interlocuteur, des récits d'histoires vécues sur les lieux du travail, des descriptions du fonctionnement du Chsct ou du CE. Il ressort de ces entretiens que les conditions de travail au quotidien sont un frein important à l'acquisition de connaissances lorsque celle-ci doit passer par la lecture ou la formation en salle. Par exemple, le niveau de fatigue en fin de journée ou de semaine entrave fortement l'activité cognitive. La lecture approfondie de textes est une difficulté majeure pour ces travailleurs. Un deuxième frein réside dans la discrimination dont les délégués se disent les victimes, en donnant des exemples de telles situations. Leurs mandats les conduisent à quitter le chantier, et ces absences sont ressenties par la maîtrise comme un manque temporaire de main-d'œuvre qui impacte la planification du chantier. En conséquence l'attribution de promotions salariales individuelles défavorise les acteurs n'ayant pas directement contribué à l'avancement des tâches de construction. C'est dans ce contexte que les délégués construisent malgré tout des savoirs, font vivre un système de valeurs privilégiant la solidarité et la coopération. Ils font agir des interlocuteurs extérieurs maîtrisant le recours aux textes et les procédures juridiques par exemple.

Les préconisations résultent de l'analyse ci-dessus résumée : les effets de la pénibilité et de la discrimination pourraient être plus largement étudiés au sein de la branche Construction. Puis nous proposons un programme de formation à la rédaction de compte-rendu de séances de CE et de Chsct, intégrant préalablement l'apport de connaissances en analyse du travail. Ce programme, s'adressant à des travailleurs immigrés, pourrait prendre une forme innovante dans la mesure où il ne partirait pas des connaissances théoriques à acquérir, mais d'une valorisation des savoirs et des pratiques de production de ceux-ci déjà identifiées. Il est prévu

qu'un échange avec l'Institut du Travail de Strasbourg et des responsables syndicaux puisse s'organiser début 2010 sur cette proposition.

La monographie sur l'entreprise D

L'enquête s'est focalisée sur des représentants du personnel appartenant à des syndicats minoritaires – quoiqu'en forte progression – tant dans l'entreprise que dans l'établissement. Ces représentants et leurs syndicats sont en butte à une hostilité ouverte et constante – qu'on pourrait qualifier de « structurelle » – de l'employeur et du management. La préoccupation principale de ces militants est d'imposer une représentation du personnel et un syndicalisme indépendants de la direction dans l'établissement. Il s'agit pour eux d'un combat quotidien, livré pied à pied, sur tous les terrains possibles et en utilisant toutes les opportunités, qui exige d'eux un engagement total et une disponibilité militante auprès de leurs collègues qui va bien au-delà des heures légales de délégation. Ce combat se mène principalement autour de deux questions, la question salariale qui s'avère de plus en plus prégnante pour les salariés du secteur, et celle du respect dans tous les domaines du droit du travail.

Dans ce combat, ces militants considèrent avant tout les différentes formes de savoir et de connaissance dont ils peuvent disposer comme des armes pour affronter la direction de l'entreprise. Ces savoirs et ces connaissances sont essentiellement de deux types. Ce sont d'abord des connaissances de nature juridique : code du travail, accords de branche ou d'entreprise, jurisprudence... car la confrontation avec l'employeur est permanente sur ce terrain. L'objectif est de ne rien laisser passer qui contrevienne au droit du travail, de trouver l'information ou l'argument juridique qui permettra de marquer des points vis-à-vis de l'employeur, d'aider les collègues à prendre conscience de leurs droits. Dans ce domaine, l'acquisition des connaissances se fait principalement par auto-formation et par formation réciproque entre les militants au fil des événements, mais les recours extérieurs (union locale, avocat du syndicat) restent des points d'appui indispensables. Ce sont ensuite des savoirs de nature plus militante, qui concernent les modes et les méthodes d'action considérés comme efficaces dans le contexte particulier de l'entreprise. Les militants font ici preuve d'une inventivité remarquable à l'exemple de cette distribution d'un tract dénonçant le licenciement

d'un salarié handicapé dans le village où réside le directeur ou en matière de comportements permettant de résister aux pressions de l'employeur. Mais ils savent aussi, plus classiquement, comment faire de chaque réunion des IRP une tribune pour s'adresser à leurs collègues par delà la direction. Comme ils disent « *ça, ça ne s'apprend pas dans les manuels, ni dans les écoles de formation syndicales* », c'est un mélange d'innovation et d'appropriation personnelle d'expériences de lutte les plus diverses qui leur permet de pallier l'insuffisance historique du rapport de forces social dans le secteur de la grande distribution.

Ils n'en sont pas moins en demande explicite de « conseil » ou d'« assistance » extérieurs, notamment en matière économique et sociale, et font pour cela appel depuis quelques années aux services « amicaux » d'un expert lié au mouvement syndical. Le dialogue régulier avec cet expert est devenu une aide précieuse – et qu'ils considèrent aujourd'hui comme indispensable – pour décrypter, comprendre et maîtriser les différents dossiers qu'ils ont à traiter. Au-delà des différentes possibilités légales de recours à une expertise extérieure pour les IRP, il semble qu'il y ait là un besoin à mieux prendre en considération.

La monographie sur la Sncf Paca

L'enquête réalisée au sein de la Sncf en région Paca s'est déroulée auprès de quelques représentants du personnel (3 élus au comité d'établissement sur les 13 titulaires et 3 secrétaires de Chsct) et de certains de leurs interlocuteurs (cadres, cadres supérieurs, médecins du travail et experts auprès des Chsct). Les représentants du personnel sont tous issus de l'organisation syndicale majoritaire, la CGT, et sont des hommes appartenant à la même génération (autour de 47-50 ans), à une exception près (une jeune femme de 29 ans).

Cette homogénéité dans l'appartenance syndicale, le sexe et l'âge, ne signifie pas pour autant similitudes dans la manière dont ces représentants du personnel construisent, mobilisent et utilisent leurs savoirs, ne serait-ce que parce que tous n'ont pas la même expérience d'un mandat de représentant du personnel, en termes de durée – 3 sur les 6 ont une expérience récente de 3 à 5 ans, les autres de 13 à 27 ans – et en termes de type de mandat – CE ou Chsct,

associé ou non à une responsabilité syndicale au niveau régional – pour reprendre les critères qui apparaissent comme déterminants au regard de la mobilisation des trois types de savoirs que nous avons utilisés dans le rapport final pour typologiser les représentants du personnel.

Le mandat de représentant du personnel a été présenté par tous les RP rencontrés comme un « travail ». Ce terme de « travail » renvoie, comme tout travail, à une organisation, une sélection pour les postes, un apprentissage, des satisfactions et des difficultés à surmonter, un parcours. En abordant le mandat de RP sous cet angle, la pièce maîtresse du dispositif est l'organisation syndicale en tant que principal prescripteur du travail de RP, à travers l'assignation des places, la formation (y compris à des sujets « techniques » comme l'interprétation des textes de loi), la transmission des argumentaires, la hiérarchie des revendications, etc. : le RP doit d'abord être un militant. Après avoir abordé les implications de cet exercice du mandat au nom de la Cgt en termes des traces laissées par cette prescription dans les savoirs et les compétences exercées par les RP, nous développons un aspect du mandat exprimé par tous les RP rencontrés et leurs interlocuteurs, qui renvoie à ce que signifie le fait de « représenter le personnel » avec toute l'importance accordée aux savoirs investis, c'est-à-dire à ce qu'ils nomment le « terrain », ce qu'est le « terrain », la manière dont les RP l'utilisent et comment ils vont faire appel aux experts quand la légitimité retirée du « terrain » vis-à-vis de la direction ne leur paraîtra pas suffisante. Enfin, nous disons quelques mots du « travail » de RP en situation, qui nécessite un investissement personnel pour s'approprier les connaissances en insistant sur quelques-uns des savoirs transverses, qui ne sont ni syndicaux ni dans certains cas de métier, indispensables à l'exercice du mandat (savoir lire, écrire parler, notamment).

La description des savoirs mis à l'épreuve de la participation à un groupe de concertation et à une étude permet d'illustrer l'ensemble des points évoqués.

La synthèse

La synthèse s'est donné pour ambition de reprendre les aspects essentiels des monographies pour les resituer d'une part dans la littérature existante sur le sujet de notre recherche et d'autre part dans un ensemble d'hypothèses théoriques et épistémologiques qui peuvent en éclairer la portée et la signification. Elle comporte trois chapitres.

Le premier chapitre a un double objectif. Il explicite dans un premier temps l'hypothèse de départ sur les trois « pôles » (savoirs institués, savoirs investis et valeurs) et le dialogue/confrontation qui s'instaure entre eux, ce qui permet de définir le « profil cognitif » des représentants du personnel : sur les 12 qui sont pris en considération, 7 privilégient tendanciellement les savoirs issus de leur expérience professionnelle et militante, et de leur proximité au terrain, et se retrouvent parmi eux notamment les membres de Chsct ; 3 privilégient tendanciellement les savoirs institués, déclarant par exemple fonder la légitimité de leurs actions sur des connaissances théoriques ou techniques similaires à celles des directions d'entreprise ; et 2 privilégient tendanciellement le pôle des valeurs, notamment issues du monde syndical et politique dans lequel ils militent (ils sont d'ailleurs permanents). Dans un second temps, ce chapitre inscrit la question des savoirs militants des représentants des personnels dans une perspective historique marquée depuis le début des années 1970 par un entrelacs de crises particulières : crises économiques et financières récurrentes, « crise du travail », crise du syndicalisme. Cet ensemble de crises affectent indubitablement les bases des registres dans lesquels les représentants des personnels puisent leurs savoirs : les savoirs institués ont pris de l'importance car ce sont eux qui assurent la « compétence » devant suppléer la représentativité dans la légitimisation de l'activité militante, alors que dans le même temps les corpus théoriques traditionnellement utilisés par les organisations syndicales s'effritent au bénéfice d'un corpus consensuel de tradition plus libérale ; les savoirs investis sont plus difficilement mobilisables car leur repérage et leur dicibilité prennent du retard par rapport à la rapidité et à l'ampleur des bouleversements qui traversent les organisations du travail ; enfin, même si les « cultures d'entreprise » et les origines familiales jouent encore un rôle important dans le domaine des valeurs, 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 représentants des personnels.

Le deuxième chapitre est entièrement axé sur une idée simple : l'activité des représentants des personnels est un travail, et doit être analysé 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 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. Tout le chapitre explicite divers aspects de cette idée simple, en montrant, à partir des monographies, comment se positionnent les savoirs à différents niveaux :

- au niveau de l'insertion des représentants des personnels dans le collectif syndical, qui est une véritable « structure structurante » : dans la formation, dans la transmission, dans la sélection, dans l'organisation du travail, dans la prescription, le collectif syndical joue un rôle essentiel ;
- au niveau de l'activité elle-même, approchée par la dialectique entre des « couples traditionnels » (plaisir/souffrance, individuel/collectif, prescrit/réel), qui mêle (comme c'est toujours le cas) les savoirs institués, les savoirs investis et les débats de normes ;
- au niveau de la hiérarchisation, voire de la dénégation, des savoirs, qui montre comment ces derniers interviennent dans les jeux de pouvoir au sein de l'entreprise ;
- au niveau enfin de la construction de la légitimité de l'activité militante et de son efficacité, qui positionne les différents types de savoirs de façon différente selon les situations singulières et qui préfigure la manière dont ils seront utilisés dans les « épreuves » auxquelles sont confrontés les représentants des personnels.

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 les collectifs de travail 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 (voire de les dénigrer) ; 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 globale qui ressort des monographies, 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.

Le troisième chapitre présente quelques épreuves significatives qui sont développées dans les monographies, en les rapportant aux hypothèses théoriques structurant la synthèse. Au nombre de 9, ces épreuves 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 » (Sncf Paca). Elles permettent de mettre en évidence un certain nombre de caractéristiques.

1. 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.

2. Globalement, les épreuves débordent 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 : 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 ».
3. Le premier chapitre a avancé l'hypothèse selon laquelle l'efficacité, la pertinence et la légitimité de l'activité militante présupposent un certain équilibre entre le pôle des savoirs institués, celui des savoirs investis et celui des valeurs ; il a 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 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 (Sncf Paca) ou dans le combat pour affirmer une présence syndicale indépendante des directions (entreprise D), cela abouti 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'ils doivent utiliser pour rendre leur 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. 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 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.

La conclusion générale reprend ces divers points et débouche sur des préconisations qui figurent en annexe, axées sur 4 thèmes :

- vers un statut du représentant du personnel
- vers une revalorisation du rôle du Chsct
- vers une circulation plus fluide des savoirs
- vers une aide à la formalisation des savoirs investis.