



**HAL**  
open science

# Histoire d'une migration, ou l'intervention au sein de la FGMM CFDT

Vincent Cabot

► **To cite this version:**

Vincent Cabot. Histoire d'une migration, ou l'intervention au sein de la FGMM CFDT. Sciences de l'Homme et Société. 2016. dumas-03583067

**HAL Id: dumas-03583067**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03583067>**

Submitted on 21 Feb 2022

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

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

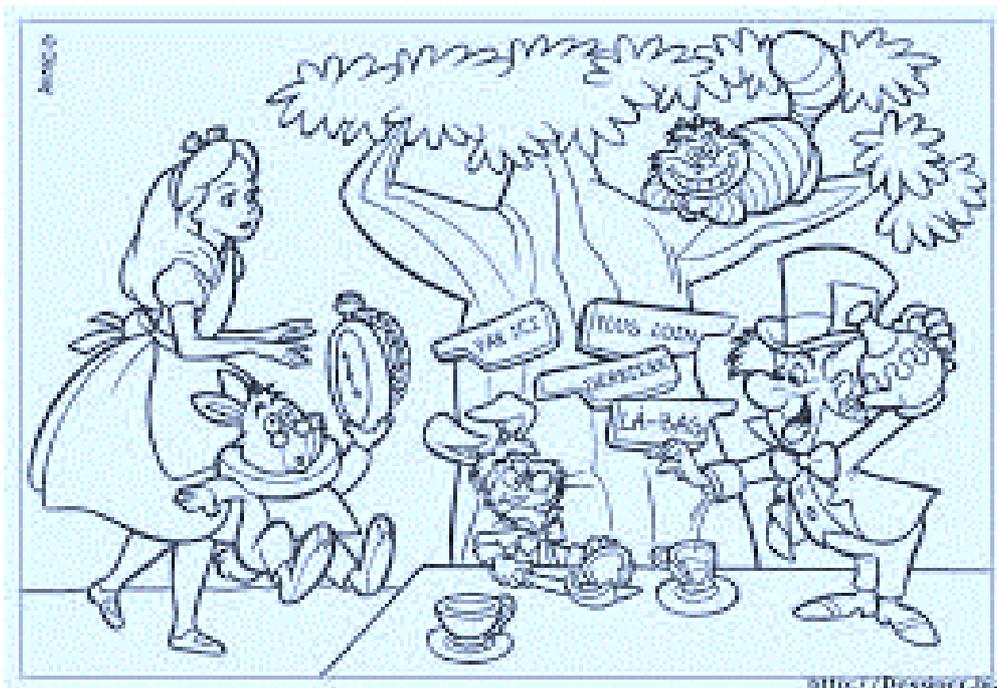
**le cnam**

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Master : Sciences du travail et de la société

Spécialité professionnelle :

Analyse du Travail et Développement des Compétences



« Quel est le bon chemin ? » demande Alice

« Cela dépend de là où tu veux aller ! » répond le chafouin

# Histoire d'une migration ou l'intervention au sein de la FGMM CFTD

Mémoire professionnel ATDC 2015/2016

Vincent CABOT

Sous la direction de :

Bernard ALIX, Chef de projet au CNFPT, Président de la Maison du travail, chargé de cours à l'université Paris Ouest Nanterre La Défense et au CNAM

## Remerciements :

Je dois beaucoup aux nombreux militants et adhérents de la CFDT dont j'ai croisé le chemin depuis mon adhésion à la CFDT en 1977, je veux ici leur rendre hommage et leur exprimer ma gratitude.

A Sonia, sans qui je ne me serais jamais lancé dans cette entreprise. Ses provocations, comme ses encouragements ont su trouver en moi les ressources pour dépasser mes craintes et me donner confiance. Elle m'a offert un havre de paix, dans sa Vendée natale, auprès de sa grand-mère Jeanine, pour commencer l'écriture de ce mémoire. Elle a pris soin de moi. J'ai puisé abondamment, dans la richesse de nos échanges.

A Dominique, avec qui j'arpente depuis longtemps un chemin dans le champ de la formation des adultes et de la communication. Ses conseils toujours précieux m'ont été d'un grand secours.

A Marie C. pour nos débats passionnés, toujours riches d'enseignements sur l'avidité des apprentissages et la confiance en soi pour développer le potentiel de chacun.

A Marie B. pour son courage, face aux épreuves de la vie. Elle demeure mon « étoile du matin » celle-là même qui symbolise dans la culture indienne la beauté et l'apprentissage.

A Sarah, à Marc, à Véronique, mes amis, pour leur soutien indéfectible.

Aux militants du groupe ressources QVT de la FGMM CFDT : Michel S. ; Emmanuel C. ; Raymond B. ; Vincent B. ; pour leur compréhension, leur disponibilité, la richesse de nos échanges, leur accompagnement des équipes syndicales dans la démarche fédérale QVT, leur fidélité à la CFDT.

A Johnny F. secrétaire national de la FGMM CFDT, qui a repris la responsabilité à la suite de Jean Luc C. de la responsabilité vie et santé au travail, et, pour m'avoir permis de poursuivre mon intervention au sein de la FGMM CFDT, l'avoir comprise et manifesté son intérêt.

A Jean Luc C. pour m'avoir soutenu depuis le début, compris l'intérêt d'une intervention. Pour son engagement, sa ténacité à « porter » au sein de la FGMM CFDT cette priorité d'une vie et d'une santé au travail de qualité. Je suis fier d'avoir travaillé avec lui depuis bientôt 10 ans dans le champ de la formation syndicale.

A Philippe P. secrétaire général de la FGMM CFDT qui m'a accordé de reprendre des études au CNAM Paris. A Jean M. secrétaire national de la FGMM CFDT, responsable de la

formation syndicale qui m'a encouragé à poursuivre ma réflexion sur les questions du travail pour enrichir l'offre fédérale de formation syndicale.

A mes filles Camille et Pauline qui ont manifesté avec fierté de voir leur papa reprendre des études à 58 ans et m'ont encouragé à aller au bout de ce mémoire.

Un grand merci à Bernard ALIX, mon directeur de mémoire, pour son écoute, son attention, ses conseils, son humanité. Pour m'avoir ouvert les yeux et donner envie de « sortir de la caverne » et entreprendre un voyage vers le « ciel des idées ».

## Table des abréviations :

### **Structures politiques CFDT :**

- **CFDT** : Confédération Française Démocratique du Travail.
- **FD** : Fédération professionnelle.
- **FGMM CFDT** : Fédération Générale des Mines et de la Métallurgie CFDT.
- **Fédération INTERCO** : Fédération Intérieur et Collectivités Territoriales.
- **URI CFDT** : Union Régionale Interprofessionnelle CFDT.
- **Syndicat métallurgie CFDT** : regroupe sur une base territoriale plusieurs Sections Syndicales d'Entreprises.

### **Structures fonctionnelles CFDT :**

- **SSE CFDT** : Section Syndicale d'Entreprise CFDT regroupe tous les adhérents CFDT d'un établissement ou d'une entreprise.
- **Inter CFDT** : Regroupe les SSE CFDT des différents établissements d'une même entreprise.
- **UMM CFDT** : Union Mines et Métaux CFDT, regroupe plusieurs syndicats CFDT métallurgie d'un même territoire (bassin d'emploi ou région administrative).

### **Instances CFDT :**

- **Congrès** : Instance souveraine, regroupe les syndicats CFDT de la FGMM CFDT.
- **Bureau National** : Instance décisionnelle, élue par le congrès des syndicats.
- **Secrétariat National** : Instance exécutive, élue par le Bureau National.

### **Autres organisations :**

- **JOC** : Jeunesse Ouvrière Chrétienne.
- **CES** : Confédération Européenne des Syndicats.

### **Instances représentatives du personnel :**

- **DP** : Délégué du Personnel.
- **CE** : Comité d'Etablissement ou Comité d'Entreprise.
- **CHSCT** : Comité d'Hygiène et Sécurité et des Conditions de Travail.
- **DUP** : Délégation Unique du Personnel.

### **Représentants des syndicats :**

- **DS** : Délégué Syndical.

- **DSC** : Délégué Syndical Central.

**Organismes divers :**

- **CNAM** : Centre National des Arts et Métiers.
- **ANACT** : Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail.

**Autres :**

- **VAE** : Validation des Acquis de l'Expérience.
- **QVT** : Qualité de la Vie au Travail.
- **DRH** : Direction des Ressources Humaines.
- **ANI** : Accord National Interprofessionnel.
- **TMS** : Troubles Musculo-Squelettiques

**Sommaire :**

Remerciements : ..... 2

Table des abréviations :..... 4

Sommaire : ..... 6

Préambule : ..... 8

1. Introduction :..... 11

2. Présentation de la FGMM CFDT ..... 12

3. Le déroulement de l'intervention au sein de la FGMM CFDT ..... 16

    3.1 Genèse de l'intervention ..... 16

    3.2 Contexte ..... 19

    3.3 La demande ou l'intervention comme un voyage à entreprendre : ..... 21

    3.4 La demande ou l'intervention comme possibilité de rencontrer les populations  
    « indigènes » :..... 25

    3.5 Présentation de la démarche fédérale QVT ..... 32

    3.6 La proposition d'intervention faite le 25 juin 2016..... 34

    3.7 L'observation sur le terrain les 12 et 22 septembre 2016 ..... 36

    3.8 Le questionnaire, la synthèse, la confrontation et la restitution ou l'intervention comme un  
    territoire à explorer..... 41

4. L'analyse de la conduite de l'intervention ..... 54

    4.1 De la construction d'une intervention dans une démarche clinique :..... 54

        4.1.1 Aveuglement et intuition ..... 54

        4.1.2 Le temps et la durée..... 59

        4.1.3 Savoirs et expérience..... 61

    4.2 Le positionnement social de l'intervenant : ..... 63

        4.2.1 L'autonomie du point de vue de la résistance à la commande..... 64

        4.2.2 L'autonomie du point de vue de la capacité d'invention d'un dispositif d'intervention . 65

        4.2.3 L'autonomie du point de vue de la distanciation..... 67

5. La découverte d'un territoire : ..... 69

    5.1 Accompagner :..... 71

    5.2 L'engagement :..... 75

    5.3 Le fonctionnement en réseau : ..... 78

    5.4 L'apprenance : ..... 79

6. Conclusion : ..... 81

7. Bibliographie..... 83

8. Annexes : .....	85
Annexe 1 : Ebauche projet d'intervention .....	85
Annexe 2 : Interview de Jean Luc COLLIN (commanditaire) le 10 mars 2016.....	88
Annexe 3 : Grille d'entretien pour la rencontre de Vincent BOTTAZZI (Responsable opérationnel dispositif QVT) .....	91
Annexe 4 : Interview de Vincent BOTTAZZI (Responsable opérationnel) le 14 juin 2016 .....	92
Annexe 5 : Proposition d'intervention .....	109
Annexe 6 : Observation des militants ressources rencontre du 12 septembre 2016.....	116
Annexe 7 : Restitution faite lors de la rencontre du groupe ressource QVT du 8 novembre 2016 .....	123
Annexe 8: Questionnaire aux membres du groupe ressource QVT – Réponses aux questionnaire - Synthèse des réponses .....	127
Annexe 9 : Réunion de restitution le 15 juin 2017 .....	154

## Préambule :

*« Caminante, no hay camino el camino se hace al andar »*

Le migrant est celui qui se déplace, celui qui s'en va pour un ailleurs qu'il espère meilleur. Pour réaliser mon intervention à la Fédération Générale Mines et Métallurgie CFDT (**FGMM CFDT**), j'ai dû opérer une migration « interne », quitter ma fonction de formateur et investir celle d'intervenant. Cette figure du migrant s'est imposée à moi, elle me semblait familière, j'ai pris conscience que tout au long de ma vie je n'ai jamais cessé de migrer.

## **Migration familiale**

Je suis issu d'une famille modeste et ouvrière.

Mes grands-parents paternels avaient fui le régime franquiste. Ils s'étaient réfugiés en France. Mon père adolescent, avait rejoint un groupe de maquisards espagnols. Après la seconde guerre mondiale, armé, il souhaitait libérer l'Espagne du joug de FRANCO. Arrêté à la frontière, il fut emprisonné durant cinq ans. A la suite de quoi, il fut obligé de faire le service militaire durant vingt-huit mois. Libéré, il rejoignit la France clandestinement. **Réfugié politique et étranger**, il apprit la langue et devint **maçon**.

Ma mère, connut mon père lorsqu'il était en prison, pour pouvoir le rejoindre en France, elle se maria par procuration. **Femme au foyer et mère de six enfants**. Nous ne manquions pas d'amour. Mes parents étaient soucieux, de pouvoir nourrir leurs enfants. Le principal pour eux était de ne pas avoir faim. Pour compléter le salaire de mon père, **ma mère, cousait, brodait et tricotait pour les gens du quartier**.

Comme beaucoup de réfugiés espagnols, ils rêvaient, de revenir vivre au pays. Ce projet était lointain, impossible à réaliser sous la dictature franquiste. Alors ils décidèrent de vivre en France, d'éduquer leurs enfants, et peut-être un jour de revoir l'Espagne.

## **Migration des apprentissages**

Mes premiers livres, ce sont les manuels scolaires. Plus tard, j'économisais l'argent de poche et achetais un à un des livres de la « collection rose » ou la « collection verte ». C'est ainsi que j'ai constitué **ma première bibliothèque** et que sont apparus les premiers livres à la maison. Je les rangeais dans une cage à pigeons qui me servait d'étagère.

J'aimais l'école, j'aimais apprendre mais je ne comprenais rien. Mon apprentissage de la grammaire française se heurtait aux sonorités des mots espagnols et à la langue que ma mère employait pour communiquer, un mélange d'espagnol et de français que seuls ses enfants pouvaient comprendre.

Cependant j'ai eu la chance de bénéficier de l'enseignement de « deux écoles ».

La première, **l'Education Nationale**, m'a permis d'apprendre à lire, écrire et compter. J'ai réalisé un cycle court qui m'a conduit à un diplôme : un Brevet d'Etudes Professionnelles (BEP) services commerciaux. Sans difficultés particulières mais sans enthousiasme.

La seconde, peut-être la plus importante, **l'école de l'action** au sein de laquelle je n'ai jamais cessé d'apprendre pour être « acteur » de ma vie.

### **Migration professionnelle et syndicale**

J'ai commencé à travailler jeune, comme vendeur puis tour à tour, ouvrier textile, employé communal, conseiller emploi, formateur.

Mon engagement « militant » est continu depuis l'âge de quinze ans. Il a été pour moi source d'apprentissages, d'ouverture et de culture.

Au sein de la Jeunesse Ouvrière Chrétienne (**JOC**) de 1975 à 1983 la méthode pédagogique du **voir-juger-agir** s'est révélée pour moi être un apprentissage tourné vers l'action.

Depuis 1977, je me suis également investi dans l'action syndicale au sein de la Confédération Française Démocratique du Travail (**CFDT**).

Au fil du temps j'ai exercé de nombreuses responsabilités locales et nationales : secrétaire du syndicat CFDT interco, secrétaire de l'union départementale CFDT du Tarn, responsable formation de l'union régionale CFDT Midi-Pyrénées, secrétaire général de l'union régionale Midi-Pyrénées, membre du bureau national CFDT.

Depuis 2008 j'exerce la fonction de **secrétaire fédéral, formateur** au sein de la Fédération Générale, Mines et Métallurgie (**FGMM CFDT**).

L'action syndicale m'a placé face à une variété de situations qui font appel à des compétences multiples, mais elle m'a surtout obligé à :

- Penser mon action dans un environnement social, économique et politique à l'échelle d'une région, d'une profession, de la société,
- Donner un sens aux fonctions du syndicalisme (revendication, action, représentation, négociation, production de normes sociales, gestion du social),
- Réfléchir sur comment donner forme aux valeurs de justice, de solidarité, de démocratie sociale afin de favoriser un « vivre ensemble »,
- Réfléchir à la place et au sens de la valeur travail dans les activités humaines.

Dans ce parcours, la formation, qu'elle soit syndicale ou professionnelle, a toujours occupé une place prépondérante dans mes activités. J'ai bénéficié de formations dans les domaines les plus divers et j'ai moi-même conçu et animé des formations. De même, j'ai toujours « accompagné » des amis de manière occasionnelle dans la construction de projets de formation ou professionnels.

Cela m'a permis de « m'ouvrir », de ne pas me laisser enfermer dans la seule logique syndicale, de pouvoir « confronter des points de vue différents », de réaliser de belles rencontres et finalement de me ressourcer.

**Cela m'a conduit à réaliser une Validation des Acquis et de l'Expérience de « responsable pédagogique » en 2014 et dans la continuité de m'inscrire au Master 2 « Analyse du Travail, Développement des Compétences » proposé par le CNAM.**



## 1. Introduction :

J'étais loin d'imaginer combien une intervention sur la démarche fédérale Qualité Vie au Travail au sein de ma fédération, la FGMM CFDT, allait m'entraîner dans un voyage « initiatique ».

De par mon engagement et mon parcours militant, je pensais connaître le « terrain », en réalité c'est toute une géographie (les pratiques syndicales sur les questions du travail) mais aussi des territoires différents (l'accompagnement, l'engagement, le réseau, l'apprenance) que j'allais découvrir pour tenter de comprendre comment la FGMM CFDT pouvait construire un réseau de militants ressources pour accompagner dans la durée les SSE syndicales engagées sur dans une action sur la qualité de vie au travail.

Il me semblait m'être bien préparé et outillé pour entreprendre ce voyage. J'avais trouvé une carte, dessiné un itinéraire, lister les étapes. Mais j'allais bientôt j'ai découvrir que l' « on n'attend pas celui qui vient ». Que l'intervenant doit trouver sa place dans l'existant et la vie d'une action qui continue à se déployer. Que la relation qu'il noue avec la population (les différents acteurs), bien que toujours respectueuse et bienveillante, peut parfois déranger. Que l'intervenant dans une démarche de compréhension peut être amené à emprunter un chemin différent que celui qui était prévu et qu'il avait imaginé. Il doit accepter de se perdre pour mieux, écouter et comprendre les histoires de ces militants qui s'engagent dans un processus d'accompagnement d'autres militants.

Il m'a fallu du temps pour comprendre que ma focale dans cette activité syndicale serait l'accompagnement. Qu'il fallait me dépouiller de mes « habits syndicaux » pour ne pas risquer de prendre une place qui n'est pas celle de l'intervenant. De pouvoir trouver la bonne distance.

Apprendre l'humilité, la patience, avancer pas à pas, déconstruire ce qui semblait acquis et sûr pour l'intervenant, par ailleurs, salarié de la structure et formateur, afin de construire avec les militants ressources, le commanditaire des possibilités de réponses qui donnent sens à leurs actions. C'est cela mon expérience de l'intervention.

Dans ce mémoire je ferais le récit de ce voyage. Depuis sa genèse jusqu'à la restitution. Les étapes prévues, les détours, le questionnement, les difficultés, les choix, les « états » de l'intervenant aux prises du réel, l'obligeant sans cesse à choisir le meilleur chemin possible. J'ai choisi de respecter la chronologie des événements, ce qui permet de mieux saisir le cheminement, les partis pris, les déterminants comme les opportunités.

Au-delà du récit de l'intervention, je partagerai ma rencontre avec des territoires et les explorations réalisées : l'accompagnement, l'engagement, le réseau, l'apprenance. Je terminerai avec mon regard sur la possibilité de développer une activité d'intervenant.

## 2. Présentation de la FGMM CFDT

La FGMM CFDT est l'une des **quinze fédérations** professionnelles de la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT).

Elle est constituée par **cent quatre syndicats CFDT Métallurgie** sur l'ensemble du territoire national, qui regroupent **55 606 adhérents (exercice 2016)**. Les syndicats CFDT constituent les Fédérations professionnelles, les Unions Régionales Interprofessionnelles et la Confédération.

Les adhérents s'acquittent d'une cotisation mensuelle équivalente à 0,75% du salaire net annuel.

Si le siège de la FGMM CFDT se situe à Paris, son organisation est décentralisée. Les **dix-neuf Unions Mines et Métaux CFDT (UMM CFDT)** font le lien entre les syndicats et la fédération, elles coordonnent l'activité syndicale à l'échelle d'une région.

Depuis la Loi du 20 août 2008 portant sur la rénovation de la démocratie sociale, **la représentativité de chaque organisation syndicale** est mesurée à travers son audience électorale obtenue lors des élections des comités d'entreprises (CE) ou des Délégations uniques du personnel (DUP) ou à défaut, celles des délégués du personnel (DP). Ces élections se déroulent tous les quatre ans.

Un premier cycle électoral a s'est déroulé entre 2008 et 2012, un second cycle entre 2013 et 2016.

L'audience électorale de la FGMM CFDT est de **25,37%**, elle se situe en deuxième position dans le paysage syndical dans la métallurgie

CGT	26,39%
<b>CFDT</b>	<b>25,35%</b>
CGC	19,09%
FO	16,14%
CFTC	7,42%
UNSA	2,71%
Solidaires	1,59%

Pour être reconnues comme représentatives, de la **branche professionnelle**, les organisations syndicales doivent obtenir au moins **8%** des suffrages exprimés. **Cette représentativité donne la possibilité de participer aux négociations nationales de la branche métallurgie.** Dans les **entreprises**, la représentativité est reconnue dès lors qu'une organisation syndicale obtient **10%** des suffrages exprimés à l'occasion des élections professionnelles. Etre représentatif permet de désigner un délégué syndical (DS) dont la mission essentielle est de négocier des accords d'entreprise.

Le champ professionnel de la FGMM CFDT recouvre plusieurs branches professionnelles :

- La métallurgie (1 400 00 salariés),
- Les services de l'automobile (400 000 salariés),
- La distribution, la location, la maintenance (75 000 salariés),
- Le froid (25 700 salariés),
- La bijouterie, joaillerie, orfèvrerie (9 000 salariés),
- Les Jeux, jouets (9 000 salariés),
- La récupération des matériaux (27 000 salariés),
- Les mines et organismes miniers,
- Les centres de recherche et centres techniques.

Soit un champ professionnel de plus de deux millions de salariés couverts par soixante-seize conventions collectives.

La FGMM CFDT déploie son activité pour :

- **Une industrie au cœur des mutations** (dimension mondiale et politique industrielle européenne, industrie du futur, transition écologique, développement durable),
- **Une économie au service de l'humain** (organisation du temps de travail, les organisations du travail, la qualité de vie au travail, la protection sociale, des droits attachés à la personne),
- **Des objectifs revendicatifs** (emploi et qualifications, formation professionnelle, partage de la valeur ajoutée),
- **Une action fédérale renouvelée** (Responsabilité sociale des entreprises, dialogue social dans la branche et dans l'entreprise),
- **Une organisation, clé du changement** (diversité, mixité, renouvellement, transparence financière, formation syndicale, développement, communication, évolutions organisationnelles),

Un congrès des syndicats CFDT Métallurgie se réunit tous les quatre ans. Il débat de l'activité menée par la fédération, des orientations pour les quatre années à venir et élit un **bureau fédéral** de 37 membres, qui est l'instance dirigeante.

Le bureau fédéral se réunit environ toutes les six semaines.

En son sein est élu un **secrétariat national** composé de huit membres, dont la fonction est d'animer la fédération, de la représenter dans les négociations des branches professionnelles ainsi qu'auprès des interlocuteurs (pouvoirs publics, organisme paritaires, fédérations patronales) et, de mettre en œuvre les décisions prises par le bureau fédéral.

Le secrétariat national se réunit tous les lundis.

Chaque membre du secrétariat national est en charge de plusieurs dossiers fédéraux, du suivi d'une ou plusieurs branches professionnelles et, assure la couverture géographique de plusieurs UMM CFDT.

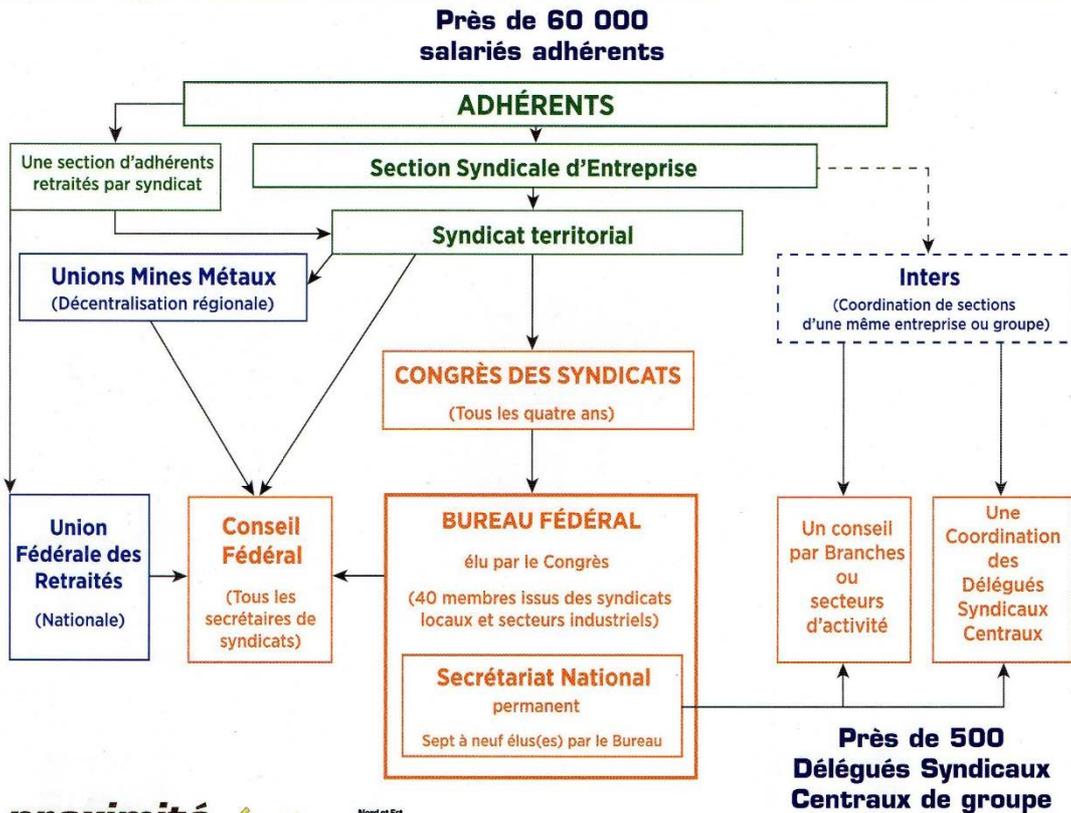
Pour la FGMM CFDT, **Jean-Luc COLLIN** est chargé de la politique fédérale de la **formation syndicale**, de la politique **organisationnelle et financière**, de la politique **santé et vie au travail**. Pour l'aider dans ces responsabilités il est assisté par plusieurs secrétaires fédéraux.

Suite au 9<sup>ème</sup> congrès de la FGMM CFDT qui s'est déroulé à Amiens en avril 2016, **Jean-Luc COLLIN**, dans la perspective de son prochain départ, **a été chargé de mettre en œuvre la motion « évolutions organisationnelles »**. En janvier 2017 il cessait son mandat de secrétaire national, **Johnny FAVRE** prenait en charge le dossier Santé et vie au travail, tandis que **Jean MAURIES** devenait responsable de la politique organisationnelle et financière, ainsi que de la formation syndicale.

Pour ma part, je suis salarié de la FGMM CFDT. J'exerce la fonction de **secrétaire fédéral, formateur** depuis octobre 2008. D'abord sous la responsabilité de **Jean-Luc COLLIN** et depuis janvier 2017 sous la responsabilité de **Jean MAURIES**.

**Dans le cadre de mon intervention Johnny FAVRE est devenu mon commanditaire à la suite de Jean-Luc COLLIN en janvier 2017.**

## Notre organisation



## La proximité

### DÉCENTRALISATION FÉDÉRALE

**3 500**

représentations syndicales dans des établissements

**104**

syndicats multi-sections syndicales d'entreprise

**19**

Unions Mines Métaux



### 3. Le déroulement de l'intervention au sein de la FGMM CFDT

#### 3.1 Genèse de l'intervention

##### Décembre 2014

J'ai sollicité mon inscription au CNAM pour le Master 2 ATDC. Pour intégrer ce Master, le CNAM demandait un projet d'intervention. J'ai donc proposé une intervention au sein de ma structure la FGMM CFDT autour de la question des **transitions professionnelles**.

Ma préoccupation d'alors était de réfléchir à l'accompagnement des militants syndicaux qui acceptent d'exercer une responsabilité nationale au sein de la FGMM CFDT ou dans les structures régionales les UMM CFDT. L'exercice de ces responsabilités se fait dans le cadre d'un mandat électif de quatre ans. Les militants appelés à devenir secrétaires nationaux sont élus par le congrès fédéral. Les secrétaires généraux des UMM CFDT sont élus quant à eux en assemblée générale des syndicats CFDT Métallurgie de leur territoire.

Pour exercer ces responsabilités, plusieurs statuts sont possibles :

- Bénéficier du droit syndical de son entreprise qui prévoit la possibilité d'être détaché,
- Conserver son statut de salarié de l'entreprise, mais être détaché hors droit syndical. Dans ce cas, une convention est signée entre l'entreprise et l'organisation syndicale. L'entreprise continue à verser le salaire au « permanent » ; l'organisation syndicale rembourse le salaire à l'entreprise,
- Rompre son contrat de travail et devenir salarié de l'organisation syndicale.

Quel que soit son statut social, plusieurs questions se posent au moment de reprendre une activité professionnelle :

- Comment valoriser l'expérience acquise au cours de l'exercice de la responsabilité syndicale ?
- Quels emplois occuper en fin de mandat syndical ?
- Quelle reconversion professionnelle ?

Par ailleurs la fédération précise dans ses statuts qu'un responsable ne peut exercer plus de deux mandats plus un an (le mandat étant de quatre ans, l'exercice d'une responsabilité peut durer neuf ans au maximum).

Pour faciliter la reconversion de ses responsables, la fédération dispose d'un fonds pour financer un bilan de compétences et/ou une formation. Elle peut également mobiliser son réseau de connaissances.

Réponses classiques mais qui ont le mérite d'exister, bien qu'insuffisantes.

L'idée était de **réfléchir à un accompagnement** tout au long de l'exercice de la responsabilité avec la **création d'une offre de service d'appui et de conseil** dont la mission essentielle aurait consisté à informer, orienter, accompagner les parcours militants des responsables syndicaux de la FGMM CFDT dans leurs projets professionnels.

### **Mars 2015**

Le temps passait et je n'avais pas de réponse. Aussi ai-je sollicité une audience avec le secrétaire général de la FGMM CFDT et le secrétaire national chargé de la formation syndicale, mon responsable hiérarchique direct.

Au cours de cette rencontre j'ai bien senti que **mon projet ne leur convenait pas**. Par ailleurs le fait de m'engager dans une formation longue conduisant à un Master 2 les interrogeait quant à mes motivations et mes projets personnels. Je les ai rassurés sur ce dernier point et leur ai demandé de me faire une proposition d'intervention sur un problème qui intéresserait la FGMM CFDT.

Cette rencontre visait l'obtention d'un accord pour accéder à la formation du CNAM, mais le rejet du projet dont j'étais porteur m'a bousculé. Pour la FGMM CFDT un tel projet était trop ambitieux. Elle pensait ne pas être confrontée à une demande suffisante de la part des responsables, pour s'engager dans ce type de service. Par ailleurs, la confédération venait de confier cette mission à une secrétaire confédérale. Je l'avais rencontré, elle jugeait la démarche intéressante et complémentaire. Le public visé n'était tout à fait le même. Pour la confédération les responsables politiques des « commissions exécutives » des Unions Régionales Interprofessionnelles CFDT (**URI CFDT**) et des « secrétariats nationaux » des Fédérations CFDT (**FD CFDT**) étaient prioritaires. La démarche elle-même était sensiblement différente. Le public que je visais était les secrétaires des UMM CFDT et les secrétaires de syndicats, les cadres intermédiaires pour qui cette question de la valorisation ou de la reconversion professionnelle se posait de la même façon. J'étais d'autant plus sensible à cette demande que j'avais moi-même vécu cette situation. En quittant ma responsabilité de secrétaire général de l'URI CFDT Midi-Pyrénées en 2006, je n'ai bénéficié d'aucun accompagnement pour ma reconversion professionnelle.

### **Octobre 2015**

Après quelques relances de ma part, il m'a été proposé de **questionner la démarche fédérale sur la qualité de vie au travail (QVT)**, conduite à titre expérimental et sur la base du volontariat auprès de Sections Syndicales d'Entreprises CFDT (**SSE CFDT** ; La SSE CFDT regroupe tous les adhérents CFDT de l'entreprise).

**Pour m'assurer de l'existence d'un accord, j'ai demandé une lettre de mission.** Celle-ci ne venant pas, **j'ai donc proposé un projet de lettre.** Cette dernière n'a été que très peu modifiée, par le commanditaire et le responsable opérationnel de la démarche fédérale QVT. J'avais en main une lettre de mission, les cours du CNAM n'avaient pas encore débuté.

Cette situation de départ m'a posé de nombreuses questions :

- Sur la nature de l'intervention et de son objet. Quel était le problème ? Qu'est-ce qui m'était demandé ? **J'avais le sentiment d'avoir « forcé la main ».**
- Sur les moyens qui me seraient donnés. De quel temps pourrais-je disposer ? De quelles informations ? Quels accès aux équipes de SSE CFDT ?
- Sur ma position en qualité d'intervenant. **Comment trouver ma place d'intervenant interne en ayant pour commanditaire Jean-Luc COLLIN qui est à la fois, le secrétaire national chargé du dossier santé et vie au travail et en même temps responsable de la formation syndicale, donc mon responsable hiérarchique direct?**

Je pensais que les cours du CNAM m'aideraient à trouver des réponses à ces questions. Je ne voulais pas débiter mon intervention trop rapidement. Il me fallait gérer mon impatience.

J'ai compris une chose importante, en proposant un projet et une ébauche de réponse (travail autour des transitions professionnelles et création d'une offre de service appui conseil) j'ai certes obtenu une réponse positive pour la formation qui m'intéressait, **mais je n'étais pas à l'écoute du commanditaire ni disponible pour entendre une situation problématique qui pouvait faire l'objet d'une demande.** J'avais identifié moi-même un problème et une réponse possible. Je me présentais comme celui qui allait apporter une solution.

**Au fond ce qui me guidait était mon désir d'intégrer la formation CNAM. J'étais aveuglé par cette préoccupation.**

C'est à ce moment-là, que **j'ai pris conscience qu'il me fallait opérer une forme de « migration » : Sortir de mon rôle de « formateur syndical » et investir celui « d'intervenant ».** En d'autres termes « **trouver ma place** » et, cela ne pouvait se faire qu'en « **entreprenant un voyage** ». Aller en terre inconnue.

**Etre intervenant**, c'est à la fois celui qui « **vient** » qui se rend sur le lieu, celui qui est « **entre** ».

C'est dans ce contexte qu'est né le projet d'intervention et que j'ai commencé les cours au CNAM.

**Entreprendre un voyage, aller en terre inconnue, opérer une migration.**

### 3.2 Contexte

La FGMM CFDT depuis plus de dix ans cherche un équilibre entre son action en faveur de l'emploi et l'action sur le travail. Depuis 2006 elle organise dans toutes les UMM CFDT des journées vie et santé au travail sur une thématique différente. Dans le même temps, elle a mené une réflexion collective qui a débouché sur l'écriture de deux livrets :

- En 2012 : **Transformation du travail et dialogue social – Améliorer la qualité de la vie au travail avec les salariés.**
- En 2014 : **Qualité du travail – Développer les capacités d'action des salariés pour optimiser la performance de l'entreprise.**

Par ailleurs l'**Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 : Vers une politique d'amélioration de la qualité de la vie au travail et l'égalité professionnelle** encourage l'expression des salariés au travers d'expérimentations « d'espaces de discussion ».

La FGMM CFDT s'est saisie de cette opportunité pour construire **une démarche fédérale** volontariste ayant pour ambition de développer la capacité d'action des salariés sur les questions du travail. Elle vise à améliorer le « bien-être » des salariés et la santé au travail avec la performance de l'entreprise. Elle propose aux SSE CFDT de discuter avec leurs directions sur **un projet Qualité de Vie au Travail** comprenant deux étapes :

- **Un accord de méthode pour mettre en place des expérimentations d'espaces de discussion,**
- **Un accord de contenu prenant appui sur un bilan des expérimentations.**

A travers ce projet la FGMM CFDT souhaite démontrer que salariés, employeurs et organisations syndicales peuvent **développer de nouvelles formes de dialogue social par le déploiement des espaces de discussion sur le travail et la mise en place de représentants du personnel porteurs des questions du travail.**

Le 9<sup>ème</sup> congrès fédéral de la FGMM CFDT affirme dans sa résolution générale :

- Vouloir « *faire perdurer et même amplifier* » l'action engagée sur la qualité du travail,
- Développer « *les connaissances et le savoir-faire des militants* »,
- Constituer « *un réseau de militants dans la fédération et au niveau des Unions Mines Métaux* » ayant un rôle d'interface avec les sections syndicales qui voudront s'engager dans la démarche,
- Proposer une « *formation spécifique qui vise à apporter une méthodologie d'observation de l'activité du travail* ».

De plus, la **Loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi** dite « Loi Rebsamen » fait obligation aux entreprises de plus de cinquante salariés de **négoier un accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et l'articulation entre**

**la vie personnelle et la vie professionnelle.** Dans cet accord peuvent être repris les expérimentations menées sur la qualité de la vie au travail.

Par ailleurs **l'Union Européenne**, dans le cadre de la « **stratégie de Lisbonne** » s'est donné comme objectif « de devenir l'économie la plus compétitive et la plus dynamique capable d'atteindre un développement économique durable avec plus d'emplois de qualité ».

Elle dispose :

- D'une **Agence de Bilbao** qui collecte, analyse, diffuse des informations dans le domaine de la santé au travail.
- D'une **Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Santé au Travail** dont le programme de travail quadriennal 2013-2016 intitulé : « De la crise à la relance, des politiques mieux éclairées pour une Europe compétitive et juste » prévoit un axe amélioration des conditions de travail et création d'emploi durable.

D'autre part, la Confédération Européenne des Syndicats (**CES**) s'est emparée de la thématique qualité de vie au travail et, mène régulièrement des campagnes comme celle sur les Troubles Musculosquelettiques (TMS)

**C'est dans cet ensemble contextuel que la FGMM CFDT inscrit son action sur les questions du travail.**

Enfin, la CFDT a lancé une grande enquête « **Parlons Travail** » à laquelle près de **200 000 salariés ont participé et se sont exprimés sur leur rapport au travail.** L'originalité de cette enquête réside dans son support : un site dédié avec un questionnaire qui permettait une interactivité. L'objectif de la CFDT visait à mieux **appréhender le quotidien des salariés.** L'enquête s'est déroulée du 20 septembre 2016 au 31 décembre 2016. Un rapport a été rédigé. La première partie tire les enseignements de l'enquête, elle a été rédigée par une équipe de chercheurs en sciences sociales. La seconde partie développe l'analyse propre de la CFDT, enfin une troisième partie correspond au manifeste de la CFDT pour le travail.

### 3.3 La demande ou l'intervention comme un voyage à entreprendre :

Comme je l'ai déjà indiqué, j'ai rédigé une **lettre de mission**. Elle reprend la thématique qui m'a été proposée comme intervention dans le cadre du MASTER 2 ATDC. En réalité cette lettre me rassurait et me permettait de démarrer les cours du CNAM avec un projet d'intervention. **Pour autant était-ce une demande ou ma seule représentation de la demande ?**

Extrait de la lettre de mission :

*« La FGMM CFDT souhaite développer un réseau de « référents travail » qui serait en capacité d'accompagner les équipes syndicales d'entreprises dans leurs actions autour du « travail ». Ces « référents travail » devront connaître le milieu de l'entreprise et avoir une vision globale de ce que recouvre la notion de « travail » ils devront par ailleurs être en capacité de piloter des projets d'actions en lien avec les syndicats et leurs sections syndicales d'entreprises sur les territoires ou avec des « inter SSE » dans les grandes entreprises.*

*Les questions qui se posent sont les suivantes :*

- *Quelle définition de la fonction ?*
- *Quel profil ?*
- *Quelles compétences ?*
- *Quelle animation de ce réseau ?*
- *Comment assurer une formation continue ?*

*Le projet d'intervention doit permettre à la FGMM CFDT de répondre à ces questions.*

*Au-delà du simple bilan, diagnostic, interviews, préconisations, l'intervention devra aussi nourrir la réflexion globale de la FGMM CFDT sur le travail. »*

Les cours ont démarré en **octobre 2015**, je comprenais qu'**il me fallait questionner cette demande auprès de mon commanditaire**. Je laissais filer le temps, il ne se passait rien, j'étais mal à l'aise. Tout d'abord, grondait en moi une forme de colère. La FGMM CFDT déployait son action sur les « expérimentations QVT » et ne me disait rien, aucune information ! J'avais l'impression que l'on m'avait proposé une thématique pour me faire plaisir mais personne ne s'intéressait à ma mission. Preuve en était que mon planning de formateur fédéral était rempli entre les animations de formation que je devais réaliser et la réécriture d'un référentiel de formation. Aucune place pour l'intervention !

**Il me fallait prendre l'initiative...** et j'avais du mal ! Inconsciemment je livrais bataille en mon for intérieur. A la FGMM CFDT tous me reconnaissaient comme « formateur », il me fallait sortir de cette fonction et investir celle « d'intervenant ». Comment faire ?

Si je reprends la figure du migrant, il me fallait « oser partir ». **Je connaissais la destination mais pas le chemin**. Il me fallait entreprendre le voyage, explorer l'inconnu. **Je devais partir en quête d'une autre manière d'être au monde**. J'appréhendais. Le choix d'une première

étape s'imposait à moi : **Rencontrer mon commanditaire Jean-Luc COLLIN et obtenir quelques indications sur la route à suivre.**

Je lui demandais de me recevoir pour un **entretien exploratoire** afin de préciser la demande qui m'avait été faite.

Ce n'est qu'au mois de **mars 2016** que j'ai pu l'interviewer. En effet, ses responsabilités, et l'organisation du congrès fédéral prévu au mois d'avril 2016 ne lui laissaient que peu de disponibilités. (Un congrès est le moment phare dans la vie interne d'une organisation syndicale. Dix-huit mois sont nécessaires à sa préparation).

Ce fut une période difficile à gérer sur le plan émotionnel. **Il y avait d'un côté l'exaltation du voyage**, l'envie d'y aller, l'impatience du départ ; **d'un autre côté la peur de ne pas y arriver**, de ne pas savoir comment s'y prendre. Je découvrais un premier obstacle : celui de **la maîtrise du temps. L'acceptation que le temps de l'autre, n'est pas forcément le mien.** Qu'il faudra sans doute « **apprendre à s'accorder** » et « **apprendre la patience, à saisir les opportunités, à faire face aux imprévus, aux aléas** »

Entre janvier et mars 2016 je commençais à me familiariser avec le dispositif fédéral sur la QVT. J'avais rassemblé quelques documents. Je **construisais un questionnaire** dans la perspective de rencontrer mon commanditaire. **C'est un peu comme faire la liste de tout ce dont j'avais besoin pour entreprendre mon voyage.**

Pour ma part, il me paraissait important de reposer le cadre de l'intervention, de **me situer**. Mais aussi permettre à chacun de **trouver sa place**. L'action de la FGMM CFDT sur la QVT ne s'arrête pas, elle a sa propre dynamique. Dès lors quelle était la demande ? Que pouvais-je apporter ? Je recherchais l'acquisition « **d'une carte du monde** »

**Partir, quitter ses repères, aller à la rencontre de l'autre, se sentir perdu, désorienté, rechercher des informations, des indications pour trouver un chemin, acquérir une carte du monde...**

### **Rencontre avec Jean-Luc COLLIN, mon commanditaire le 10 mars 2016**

L'entretien eut lieu dans son bureau, il dura un peu moins d'une heure. Je n'avais pas mon enregistreur, je pris des notes. Nous étions assis face à face autour d'une table ronde de travail. Nous avons l'habitude de nous voir ainsi pour échanger sur notre travail.

J'avais **un questionnaire** pour conduire l'entretien, je me sentais à l'aise. Je pris les devants en posant **le cadre de la rencontre et ses modalités** (durée, questions ouvertes,

confidentialité...) Je lui demandais s'il était d'accord, il répondit que oui. Je le sentais confiant, « il jouait le jeu ». J'étais rassuré.

Dans un premier temps je lui exprimais ma compréhension de la demande à la suite de nos premiers échanges. Il commença par confirmer et se mit à décrire où en était l'action sur la QVT.

**Le dialogue s'installa.** Ce fut très ouvert. **Le questionnaire que j'avais préparé ne devint qu'un repère pour moi.** L'ordre de mes questions ne présentait plus d'intérêt. L'essentiel était de recueillir les informations, les précisions qui me permettraient de mieux saisir la demande.

Je l'interpellais sur les enjeux. C'était pour moi très important afin d'éclairer le sens de mon intervention. Il me répondit :

*« ...Il y en a plusieurs. D'abord que nos équipes s'engagent dans ce chantier du travail. Ensuite pour la fédération se pose la question de l'accompagnement, de la constitution d'un réseau militant. Peut-être faudrait-il définir un cahier des charges qui reprenne les attentes, le profil des militants, les prérequis, pour construire un module de formation. C'est quoi accompagner ?*

*Pour moi, il y a plusieurs choses, cela fait huit ans que je porte ce dossier « travail » et que j'essaie de le faire prendre en compte par la fédération. Beaucoup de choses ont été faites. Je ne voudrais pas que cela s'arrête à la suite de mon départ. Ensuite je crois que cette expérience montre qu'il y a une nouvelle forme d'action pour le syndicalisme qui se dessine. Mobiliser des équipes syndicales sur un projet précis. Réaliser des expérimentations pour montrer que c'est possible. Du coup se pose la question de l'accompagnement durant le projet.*

*Pour les SSE c'est : s'engager sur la question du travail, cela oblige d'être sur le terrain aux côtés des salariés, à leur écoute. C'est construire un partenariat salariés, organisations syndicales, managers et direction.*

*Pour les salariés c'est avoir la possibilité de s'exprimer sur leur travail, être pris en compte et être acteur dans la résolution des problèmes ».*

Donner la parole permet de **mettre des mots**, de **construire et préciser sa pensée**, d'identifier ce qui lui paraissait comme l'essentiel :

- Permettre aux SSE de se saisir des questions du travail,
- Développer avec les salariés une proximité leur permettant d'être acteur dans la résolution des problèmes rencontrés,
- Construire un dialogue social incluant l'ensemble des acteurs (salariés, organisations syndicales, managers et direction),
- Renouveler les pratiques syndicales au travers des expérimentations.
- Construire un réseau de militants et le former pour accompagner les SSE CFDT engagées dans la démarche fédérale QVT.

Cependant si j'avais bien saisi les enjeux pour la FGMM CFDT, au fil de la discussion **Jean-Luc COLLIN** m'apprit son départ et sa crainte que son investissement dans le domaine ne s'arrêtât.

Je fus surpris par cette réflexion ! Sur quoi se fondait sa crainte ? **Je lui fis part de mon étonnement** et il me répondit :

*« Il n'y a pas grand monde que ça intéresse au secrétariat national, il a fallu se battre pour imposer cette thématique et disposer de quelques moyens. J'ai peur que cela retombe après mon départ »*

**Sa réponse me déstabilisa.** En quoi mon intervention pouvait-elle le servir ? Je ne voulais pas me laisser emporter dans ce raisonnement aussi je rebondis sur une proposition qu'il avait formulée au tout début de l'entretien et sur laquelle j'étais passé un peu vite.

*« Tu pourrais te rapprocher d'une personne du groupe ressource pour participer à une de ses rencontres... »* (Rencontres avec les SSE syndicales désireuses de s'engager dans la démarche fédérale QVT).

Je fis un lien entre les enjeux exprimés et cette proposition en lui disant qu'il posait la question de l'accompagnement : Comment accompagner les équipes SSE CFDT ? Il me répondit *« Oui ce serait bien de regarder sous cet angle-là »*.

Il me proposa également de rencontrer **Vincent BOTTAZZI** qui était le responsable opérationnel du dispositif, mais aussi de participer aux rencontres du **« groupe fédéral ressource QVT »** et du **« comité scientifique »**.

Le dispositif fédéral QVT était complexe, **je ne savais pas comment l'appréhender.** Dans ma représentation, ce qui m'était demandé consistait à questionner le dispositif et à en tirer les enseignements pour le pérenniser. Cela passait par la constitution d'un réseau de militants en capacité d'accompagner les SSE CFDT qui s'engageaient dans la démarche.

Je m'étais imaginé que j'allais rencontrer tous les acteurs (SSE, groupe militants ressources, directions d'entreprises, voire même des salariés des entreprises où les expérimentations étaient mises en place).

L'entretien avec **Jean-Luc COLLIN** me permit de mieux cerner ce qui était attendu. La question centrale était celle de l'accompagnement. **Que signifiait accompagner dans la durée une SSE CFDT engagée dans la démarche fédérale QVT ?** C'était de ce point de vue qu'il me fallait imaginer mon intervention.

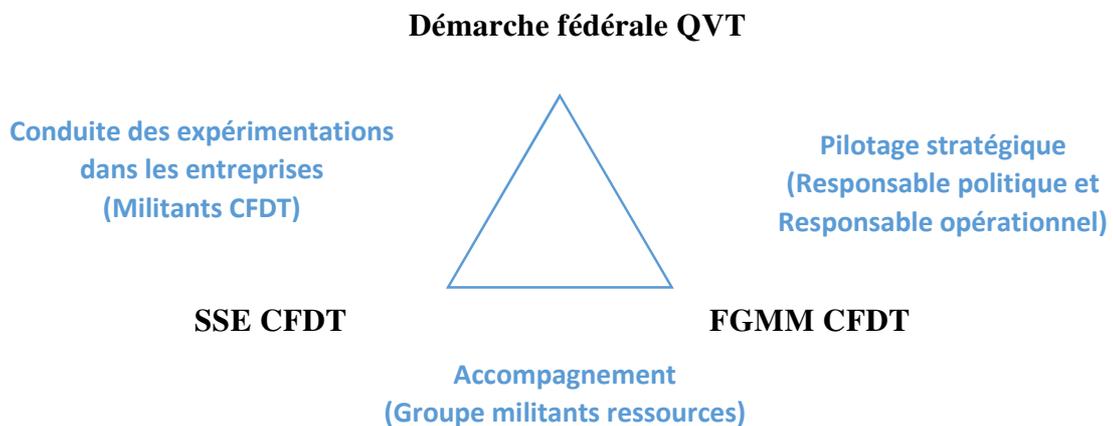
En abordant cette question de l'accompagnement, **je pouvais éclairer la réflexion de la FGMM CFDT sur la constitution d'un réseau militant, sur les compétences requises. Je pouvais également mettre en lumière la question du pilotage stratégique et opérationnel du dispositif.**

Cependant je ne pouvais pas ignorer la crainte exprimée par **Jean-Luc COLLIN**.

**Je tenais un chemin à suivre : la question de l'accompagnement, mais pas encore la carte !** Cependant j'avais une adresse pour ma deuxième étape : **rencontrer Vincent BOTTAZZI, secrétaire fédéral, responsable opérationnel de la démarche fédérale QVT.**

**Un chemin à suivre : l'accompagnement dans la durée des équipes SSE CFDT.  
Une incertitude, le départ de mon commanditaire, son remplacement n'allait-il pas compromettre le voyage ? Et toujours pas de carte du monde !**

**Je réalisai un schéma** pour tenter de comprendre les relations entre le projet fédéral QVT et les acteurs en présence.



Dans cette représentation, je n'arrivais pas à situer les syndicats CFDT métallurgie, ni les UMM CFDT alors même qu'ils s'agissaient d'acteurs majeurs dans la recherche de SSE CFDT volontaires pour s'engager dans la démarche fédérale QVT ! Quelle place avaient-ils ?

### [3.4 La demande ou l'intervention comme possibilité de rencontrer les populations « indigènes » :](#)

#### **Rencontre avec Vincent BOTTAZZI, responsable opérationnel de la démarche fédérale QVT le 14 juin 2016**

L'entretien eut lieu dans son bureau, le matin. Il dura plus d'une heure.

Vincent BOTTAZZI, était secrétaire national à la FGMM CFDT, depuis 2005. J'avais eu l'occasion de travailler avec lui lors d'un rassemblement « jeunes métallos ». En 2014, il devint secrétaire fédéral chargé de mettre en œuvre la démarche fédérale QVT. A ce titre il assiste encore aujourd'hui,

Jean-Luc COLLIN dans la mise en œuvre de la politique Santé et vie au travail.

**Un temps fort du congrès de la FGMM CFDT à Amiens au mois d'avril 2016, fut la table ronde sur la Qualité de Vie au Travail. Vincent BOTTAZZI en était l'animateur.** Elle mettait en présence un militant syndical CFDT de TOYOTA, le DRH de TOYOTA et le Responsable Qualité de vie au travail de l'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT).

L'échange portait sur l'expérimentation d'un espace de dialogue intégré au système de production de Toyota. Il permettait aux salariés d'intervenir tous les quinze jours durant cinquante minutes sur les questions du travail et de rechercher entre eux des solutions pour faire face aux difficultés qu'ils rencontraient dans leur activité. Ils avaient la possibilité de décider avec leurs managers de proximité et d'appliquer les réponses les plus appropriées. Le résultat étant une plus grande implication des salariés, le développement d'une coopération entre eux, une résolution des problèmes plus efficace, une reconnaissance des compétences, un « bien-être » au travail et, une meilleure performance. Cela nécessitait pour les militants CFDT une proximité avec les salariés et un dialogue avec les managers. Seuls les problèmes non résolus étaient repris dans le cadre des IRP (Instances Représentatives du Personnel : Délégués du Personnel (DP), Comité d'Entreprise (CE) ou Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT).

C'était aussi l'occasion de montrer aux délégués des syndicats présents ce que pouvait produire comme résultats la démarche fédérale QVT et de les inviter à s'y engager.

Dans un premier temps, je demandai à Vincent BOTTAZZI de me faire un point d'étape sur les expérimentations en cours. Il me répondit que **onze SSE CFDT étaient impliquées : THALES ANGENIEUX, THALHES COMMUNICATION VELEZY, THALES COMMUNICATION BRIVE, RENAULT FLINS, RENAULT TECHNOCENTRE, RENAULT CLEON, RENAULT STA RUIZ, le groupe LEGRAND, une petite fonderie ASF, les commerciaux de l'entreprise WISMART et TOYOTA.** Il me décrivit pour chacune d'entre-elles comment cela avait démarré, où elles en étaient, quelle forme prenait l'expérimentation. Les situations étaient différentes d'une entreprise à l'autre, y compris au sein d'un même groupe. Pour les unes, un accord collectif du groupe avait été le déclencheur, pour d'autres, une expertise du CHSCT, d'autres SSE CFDT s'étaient engagées suite à des journées santé et vie au travail organisées par la fédération sur les Risques Psychosociaux (RPS). Renault FLINS et Toyota étaient les plus avancées. Les autres se heurtaient à de nombreuses difficultés. Je sentais chez Vincent BOTTAZZI **un découragement lié aux efforts que nécessitait la mise en œuvre de la démarche et à la lenteur des résultats.**

*« ...C'était tout au début qu'on était, c'est vrai qu'on avait réuni vingt-cinq sections au début, ou quatorze sections au début, vingt-cinq militants, les deux journées en 2014, elles étaient pleines d'espérance et puis boum ba da boum la réalité, c'était que les sections ne nous renvoient rien, faut les accompagner même pour faire le minimum, euh... la vie quotidienne reprend le dessus et ça périclité... »*

« ...tu vois bien que **ça prend deux ans**, parce ce qu'il y a eu toute **une période de découragement ou d'interrogation**, de découragement pas de ces trois-là, de nous quatre, (référence au groupe ressource QVT) mais de questionnement, en disant finalement **ça marche pas, ça peut pas être une priorité de la fédé**, pourquoi on l'appelle ça n'a pas de sens ? Euh... »

Je notais cette difficulté, **je prenais conscience que le dispositif fédéral QVT pouvait se traduire par un accompagnement « long » pouvant aller jusqu'à deux ans**. Les congrès fédéraux se déroulent tous les quatre ans ; deux ans représentent donc la moitié d'un mandat et cela m'interrogeait :

- Que voulait dire accompagner dans la durée une SSE CFDT engagée dans la démarche fédérale QVT ?
- Comment accompagner une SSE CFDT qui doit faire face à une multitude de situations, de sollicitations avec des enjeux liés à la situation financière de l'entreprise, à sa performance, à la négociation d'entreprise, parfois à la représentativité en lien avec les élections professionnelles, à son propre développement ?
- Quels militants pouvaient s'engager dans ce type d'accompagnement ?
- Quelle était la place des syndicats ? (Les syndicats ont pour mission d'organiser les SSE CFDT),
- Comment la fédération déterminait et communiquait sur ses priorités ?

**Je faisais pour la première fois un lien entre durée, accompagnement et engagement.**

Dans un second temps, je demandai à Vincent BOTTAZZI de me parler du « groupe ressource QVT »

Il prit le temps de me présenter le parcours de chaque membre :

- **Michel SAILLY**, ergonome chez Renault,
- **Emmanuel COUVREUR**, formation en sociologie des organisations chez Renault,
- **Raymond BULLCHOZER**, ergonome chez PSA,
- Et lui-même **Vincent BOTTAZZI** issue de PSA.

Quatre membres donc, tous militants de la CFDT. **Ils avaient en commun une longue expérience professionnelle dans l'industrie automobile et, l'exercice de responsabilités au sein de la CFDT**. Ils se connaissaient et se côtoyaient depuis de nombreuses années. En dehors de Vincent BOTTAZZI, **tous étaient retraités et disposaient de temps**, qu'ils consacraient à l'accompagnement des équipes SSE CFDT engagées dans la démarche fédérale QVT. **Leur parcours leur conférait une légitimité et une confiance de la part de la FGMM CFDT.**

« ...ils ont toute latitude parce que l'on peut leur faire confiance, ... on se donne les moyens d'avoir des points réguliers, donc **le groupe ressources ça sert à ça, à dire ce qu'on pense**

*très franchement, ils sont très open (rires) ils se disent y compris ce qu'ils pensent des responsables de l'organisation parce qu'ils les côtoient... les secrétaires nationaux, ce qu'ils pensent de ce qu'ils comprennent ou ne comprennent pas du problème, c'est normal, parce que c'est quand même neuf tout ça, c'est quand même autre chose que de parler sur l'emploi, tout le monde sait dire sécurisation des parcours, on en a plein la bouche, les bilans de compétences, plein la tête, mais moi encore, parce ce que le travail c'est toute notre vie, c'est nos choix, c'est les questions du travail, faut rendre des comptes »*

Je découvrais là au moins deux autres fonctions du groupe ressources QVT :

- **L'échange d'informations** sur les expériences en cours,
- **L'analyse réflexive sur l'action syndicale CFDT** autour des questions du travail.

**Faire réseau, être ressource et apprendre de l'expérience !**

Le groupe se retrouve trois à quatre fois par an sur une journée.

Au cours de l'entretien Vincent BOTTAZZI exprima aussi **une préoccupation** :

*« ...Si demain on a vingt-six autres sections syndicales on est pas capables de suivre à quatre. C'est pas possible, ce sont tous des retraités et puis de toute façon ça construit pas l'avenir, ils ont tous soixante-huit balais donc il faut que l'on pense à demain... »*

Pour moi cela faisait écho à la **demande de constitution d'un réseau militant**.

**Engagement, accompagnement, durée, réseau, échanger, analyse réflexive, apprendre de l'expérience... je prenais conscience qu'une géographie se dessinait. Je venais de découvrir une carte ! il me fallait tenter de la lire, de la comprendre, de l'interpréter.**

Vincent BOTTAZZI m'invita à participer l'après-midi à la rencontre du **groupe ressources QVT** et le soir à la réunion du **Comité Scientifique**.

J'allais pouvoir **rencontrer les militants ressources**, ceux-là même qui accompagnent les équipes SSE dans la démarche fédérale QVT. Faire leur connaissance et pouvoir partager avec eux mon projet d'intervention. Dans la foulée j'allais pouvoir **rencontrer le comité scientifique** et comprendre son rôle dans le dispositif fédéral QVT.

**A ce stade j'avais découvert un chemin, je disposais d'une carte, toute une géographie se révélait à mes yeux et j'avais deux nouvelles adresses qui pouvaient m'aider à construire mon itinéraire.**

Quelques changements survinrent dans la répartition des responsabilités au sein de la FGMM CFDT : **Jean-Luc COLLIN** mon commanditaire, quittait sa responsabilité de secrétaire national chargé du dossier santé et vie au travail, de même que du dossier formation syndicale. Il conservait cependant une mission d'évaluation du fonctionnement de la fédération qui devait préparer quelques évolutions organisationnelles.

Un nouveau secrétaire national reprenait le dossier santé et vie au travail. Il s'agissait de **Johnny FAVRE** qui de fait devenait **mon nouveau commanditaire** **Jean MAURIES** reprenait quant à lui le dossier formation syndicale. Il **devenait ainsi mon responsable direct** en interne de la fédération.

Au moment où je participais à la rencontre du groupe ressources QVT **ces changements n'étaient pas officiels**, mais je devais découvrir que **Jean MAURIES** y participait également. Cela allait me faciliter la tâche pour la suite de mon intervention.

Par ailleurs la Confédération CFDT lançait une grande opération ouverte à l'ensemble des salariés « **Parlons Travail** ». Il s'agissait de donner la parole aux salariés à propos de leur travail. Un site était dédié. Un questionnaire convivial et interactif était proposé. Au fur et à mesure que les salariés répondaient aux questions, ils pouvaient se situer par rapport à l'ensemble des réponses recueillies.

### Participation à la rencontre du Groupe Ressources QVT le 14 juin 2016

Je n'avais pas prévu cette rencontre, en tous cas pas immédiatement. Elle s'imposait à moi. **Je la saisis comme une opportunité pour faire la connaissance des « militants ressources » et leur présenter le cadre de mon intervention.**

Cela débuta mal, **Jean-Luc COLLIN** omit de me présenter, jusqu'à ce qu'un des participants fasse remarquer qu'il ne me connaissait pas. J'étais mal à l'aise, je pensais que mon intervention était mal engagée. Je me présentais et rappelais dans quel cadre je participais à la rencontre. **Jean-Luc COLLIN** confirma tout l'intérêt qu'il portait à cette intervention et combien elle pouvait faciliter la constitution d'un réseau militant par ma double compétence : analyse du travail via ma formation au CNAM et formateur fédéral.

Participaient donc **Emmanuel COUVREUR**, **Michel SAILLY**, militants ressources **Vincent BOTTAZZI**, militant ressource et responsable opérationnel, **Jean-Luc COLLIN** secrétaire national responsable santé et vie au travail, **Jean MAURIES**, secrétaire général adjoint de la FGMM CFDT. Il manquait **Raymond BULLCHOZER**, militant ressource.

Je leur présentais rapidement la demande qui m'était faite par la fédération, telle que je la comprenais à ce moment-là en mettant l'accent sur l'importance de comprendre ce que signifiait **accompagner des SSE CFDT engagées dans la démarche fédérale QVT**, la nécessité pour la fédération de **constituer un réseau de militants** en capacité d'accompagner des SSE CFDT sur les questions du travail et **imaginer leur formation.**

J'indiquais « **être ignorant** » et « **désireux de découvrir et comprendre** » comment ils s'y prenaient. Pour cela, je souhaitais pouvoir **les observer en situation et construire la réflexion avec eux**. Je précisais que je n'avais aucune idée de comment cela allait se faire. Peut-être qu'en les écoutants, j'allais saisir une porte d'entrée.

**Sans en avoir pleinement conscience, je venais de décrire quelle serait ma posture.**

Ils accueillirent mes propos avec enthousiasme et intérêt, ils me donnèrent leurs coordonnées. J'étais rassuré et j'éprouvais une joie intérieure. Cela m'encourageait à suivre ma route.

La réunion se poursuivit. Les militants ressources faisaient le point sur l'avancement de l'action des SSE CFDT qu'ils suivaient, posaient des questions à la fédération sur leurs **difficultés pour relancer les équipes quand il n'y avait pas de suites. Ils s'interrogeaient sur leur légitimité à intervenir.**

**Je notais ce point comme un élément d'attention.**

### **Participation à la rencontre du Comité Scientifique le 14 juin 2016**

Lors de cette rencontre participaient :

**Yves CLOT** – Professeur au CNAM Chaire de Psychologie du Travail,

**Pierre FALZON** – Professeur au CNAM Chaire d'Ergonomie,

**François HUBAULT** – Ergonome Maître de Conférence à Paris 1 Panthéon Sorbonne,

**Julien PELLETIER** – Responsable Qualité de vie au Travail à l'ANACT.

Etaient absents :

**Yves LICHTENBERGER** – Professeur émérite de Sociologie à Paris Est Marne la Vallée ?

**Pascal UGHETO** – Professeur de Sociologie à Paris Est Marne la Vallée.

**Jean-Luc COLLIN** fit un point d'étape sur la situation des SSE CFDT engagées dans la démarche fédérale QVT et sur les difficultés rencontrées.

Il invita ensuite les participants à développer leurs réflexions sur le **lien qui existait entre autonomie et performance dans les activités de travail.**

Je comprenais que le Comité Scientifique permettait un échange régulier entre enseignants chercheurs et syndicalistes, sur les questions soulevées par les expérimentations en cours concernant la mise en place d'espaces de discussion dans les entreprises. Il était un lieu où se nourrissait la réflexion de la FGMM CFDT sur les questions du travail.

**Autant je percevais l'importance pour la FGMM CFDT de disposer d'un tel espace d'échange et de réflexion, autant je ne saisisais pas en quoi il allait éclairer mon intervention.**

Neuf mois s'étaient écoulés depuis le début des cours et l'exploration de la demande de la FGMM CFDT. Qu'avais-je appris ?

J'éprouvais de la **difficulté de passer du statut de formateur à celui d'intervenant** (Intervenant en interne dans mon organisation).

J'avais découvert la **complexité du dispositif fédéral QVT** (des SSE CFDT, un groupe ressources QVT, un site dédié, un comité scientifique, un pilotage politique et opérationnel, des publications dans des journaux adressés aux militants, mais aussi dans des revues spécialisées).

J'avais rencontré mon **commanditaire**, le **responsable opérationnel** et **trois des quatre membres du groupe ressource QVT** et j'avais assisté à une réunion du **Comité Scientifique**.

Le dispositif existait à titre expérimental, il permettait d'accompagner tout au plus quelques SSE CFDT. Si la FGMM CFDT souhaitait pérenniser la démarche QVT cela passait par la **création d'un réseau de militants en capacité d'accompagner des SSE CFDT**.

Dans le même temps ce dispositif continuait à se déployer et, le risque était pour la fédération de ne plus être en capacité de répondre aux sollicitations. **Le 9<sup>ème</sup> Congrès de la FGMM CFDT avait validé la démarche et souhaitait l'amplifier**.

**Jean-Luc COLLIN mon premier commanditaire était sur le départ**, un nouveau secrétaire national **Johnny FAVRE** allait reprendre la responsabilité du dossier santé et vie au travail.

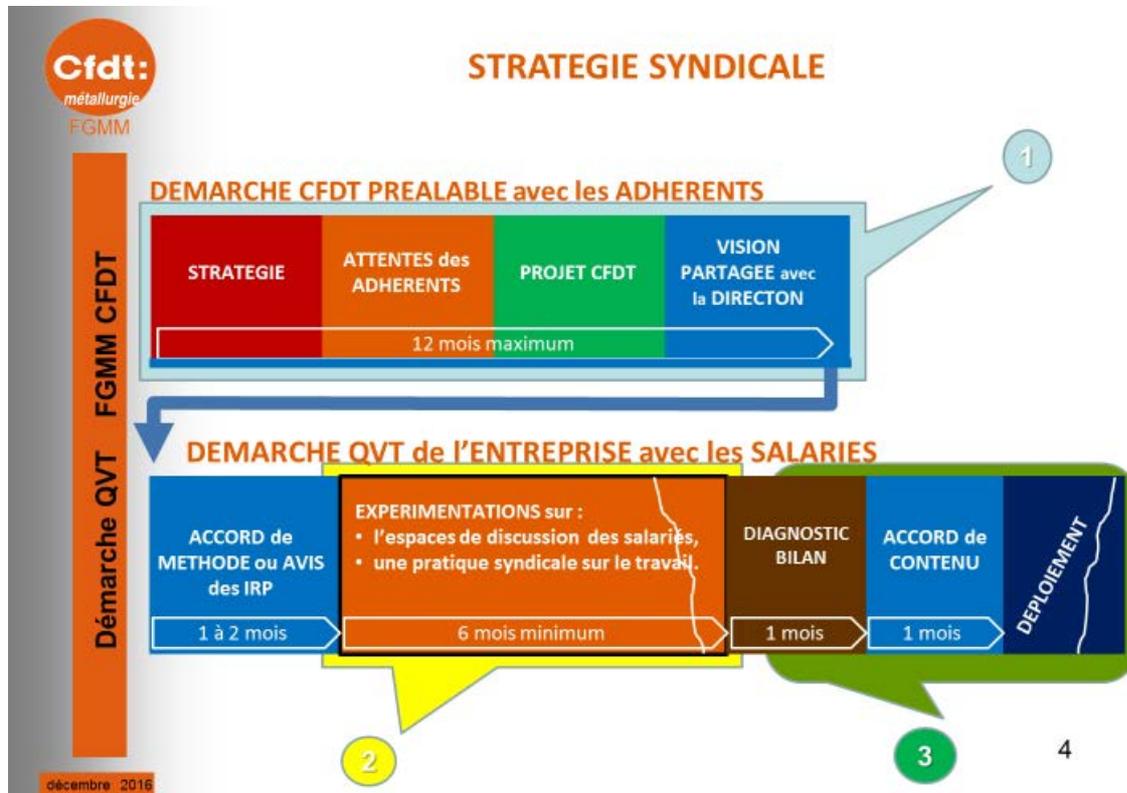
**Que signifiait accompagner dans la durée une SSE CFDT engagée dans la démarche fédérale QVT ? C'était la piste à suivre !**

**Engagement, accompagnement, durée, réseau, échanger, analyse réflexive, apprendre de l'expérience... J'avais une carte, il me fallait maintenant explorer ce territoire !**

**L'intervention prenait sens. Il me fallait imaginer un itinéraire.**

### 3.5 Présentation de la démarche fédérale QVT

Je la présente ci-dessous telle qu'elle est montrée aux militants des SSE CFDT :



On distingue deux démarches :

- **La première, s'appuie sur les adhérents CFDT de l'entreprise**, regroupés, organisés, mobilisés par la SSE CFDT. C'est une démarche qui vise à analyser la situation de l'entreprise quant à son organisation, ses projets, son système de production, la relation aux managers, la relation des militants et des élus CFDT aux salariés, la coopération entre salariés, la qualité du dialogue social, recueillir l'avis des adhérents, élaborer un projet et le présenter à la direction de l'entreprise. Elle est clairement identifiée CFDT.
- **La seconde, implique la direction de l'entreprise** dans la volonté de mettre en œuvre une réelle politique QVT au niveau de l'établissement ou de l'entreprise. Elle passe par une implication des représentants du personnel, des managers avec une expérimentation sur des espaces de discussion avec les salariés au sein d'un atelier, d'un bureau, d'un service ou d'un secteur et débouche sur un accord et un déploiement du système.

**Les deux démarches sont accompagnées par un militant ressource mis à disposition par la fédération. Cet accompagnement au service de la SSE CFDT peut s'étendre sur deux ans selon l'état d'avancement du projet.**

Cependant, il existe **un « avant »** engagement des SSE CFDT dans le processus et **un « après »**.

**L'avant** constitue le moment déclencheur qui permettra ou pas aux SSE CFDT de s'engager. **L'après** est le moment de l'évaluation, des enseignements tirés à partir des résultats produits.

Cet **avant** prend toujours la forme d'une « **1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec les SSE** ».

Cette journée, **organisée par les UMM CFDT ou les inters CFDT en lien avec la fédération** trouve son origine dans l'intérêt de travailler sur les questions du travail, qu'ont manifesté des militants lors d'une « journée santé et vie au travail » ou à la suite d'un accord de groupe signé par la CFDT et qu'il convient de mettre en œuvre dans les entreprises ou les établissements concernés.

Elle s'articule en trois temps :

- Une présentation de la démarche fédérale QVT,
- Un diagnostic à partir d'un état des lieux portant sur la SSE, son fonctionnement, sa représentativité, sa relation aux salariés... ses atouts et faiblesses et sur l'entreprise le système de production, la communication, la coopération, les relations sociales...,
- Des pistes d'actions possibles.

Les militants présents retournent dans leurs SSE CFDT et font un compte rendu, si la SSE CFDT est d'accord, contact est pris avec la fédération qui met à disposition un militant ressource.

**L'après** passe par une évaluation, qui à ma connaissance, n'existe pas encore.

Pour accompagner cette démarche, la FGMM CFDT dispose de :

- **Un groupe ressources QVT**, composé de 4 membres. Ce sont eux les militants ressources,
- **Un Comité scientifique** composé de plusieurs enseignants-chercheurs qui, à la lumière des expérimentations en cours et des difficultés rencontrées, sont appelés à partager leurs réflexions sur des thématiques précises comme par exemple l'autonomie,
- **Un site dédié**, ouvert à l'ensemble des adhérents CFDT de la métallurgie où l'on trouve des informations régulières sur la QVT, des témoignages de militants des SSE CFDT engagées dans la démarche fédérale QVT.

Enfin la FGMM CFDT **communique au travers de ses propres journaux**, comme le Bulletin du Militant, sur les expérimentations qui ont cours chez Renault FLINS ou TOYOTA.

**J'avais le sentiment que cette « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec les SSE » devait être ma première étape du voyage. Celle qui permettrait de comprendre comment se crée la relation entre le militant ressource et la SSE CFDT qui s'engage dans la démarche fédérale QVT.**

### [3.6 La proposition d'intervention faite le 25 juin 2016](#)

Plusieurs éléments devaient intervenir dans ma proposition :

En premier, **la contrainte temporelle**, imposée par **ma propre disponibilité**.

Comme formateur fédéral, mon planning d'animation est déterminé au mois d'octobre pour l'année à venir. La FGMM CFDT s'engage à mettre à disposition un formateur fédéral auprès des UMM CFDT à des dates convenues. Les UMM CFDT ont en charge le recrutement auprès des syndicats dans le cadre du Congé de Formation Economique, Social et Syndical (CFESS) et l'organisation logistique. Une partie de leurs ressources provient des formations syndicales réalisées. En clair, au moment de mon intervention, je suis déjà engagé dans l'animation de formations à tenir. Seule l'annulation d'une formation programmée peut me libérer du temps.

Cet élément réduisait ma marge de manœuvre. **Je devais saisir les opportunités qui se présentaient à moi pour réaliser une observation sur le terrain.**

Le deuxième élément c'est mon parti pris **d'une démarche de compréhension à partir de l'observation des militants ressources en situation de faire avec les SSE CFDT**. Pour moi c'était un passage obligé pour faciliter par la suite **l'expression de sens, de mise en lumière de compétences mobilisées dans l'accompagnement**.

Le troisième élément c'est ce que j'allais observer : **les pratiques syndicales en termes d'accompagnement des SSE CFDT et le fonctionnement en réseau**.

**J'imaginai quatre étapes :**

#### **Etape 1 :**

- Participation à des rencontres avec les SSE CFDT organisées par les UMM CFDT et animées par les membres du groupe ressources QVT,
- Observation en situation (ce qui est fait et comment le travail est fait).

**Etape 2 :**

- Interview des membres du groupe ressources QVT,
- Identification des connaissances et savoirs d'action mobilisés,
- Identification des buts et des moyens utilisés,
- Identification des écarts entre le déroulé de la réunion tel que prévu et, les ajustements qui peuvent s'avérer nécessaires,
- Compréhension du sens donné à chaque étape de la rencontre.

**Etape 3 :**

- Confrontation croisée des membres du groupe ressources QVT,
- Etat des lieux des pratiques de l'accompagnement des équipes (partagées, différentes).

**Etape 4 :**

- Présentation du rapport d'étude et de la proposition d'un dispositif de formation au secrétaire national, au secrétaire fédéral, aux membres du groupe ressources QVT.

**J'évaluais qu'il me faudrait vingt journées de travail pour mener à bien l'intervention. Mon erreur fut de ne pas négocier dans mon emploi du temps, ni ma place d'intervenant.**

**J'oubliais également de prévoir les temps où j'informerai mon commanditaire de l'état d'avancée de mon intervention, de même que le temps de validation avec le groupe ressources QVT à la suite de l'étape d'observation. De fait, cela s'imposa à moi de manière imprévue, une formation annulée me permit de participer de manière opportune à une rencontre du groupe ressource QVT au cours de laquelle je fus interrogé sur ce que j'avais vu et compris lors de mes observations.**

**J'oubliais de m'interroger sur la méthodologie.**

**J'oubliais de prendre en compte les valeurs qui guident l'action syndicale CFDT : la démocratie, l'émancipation individuelle et collective, l'égalité, la solidarité, la liberté. J'oubliais de considérer le fonctionnement démocratique de la CFDT. Les relations qu'entretenait la fédération avec les UMM CFDT et les syndicats CFDT Métallurgie qu'elle regroupe. Probablement mon propre parcours de militant syndical, d'ancien responsable CFDT et de formateur syndical depuis huit ans m'empêchait de mettre en lumière ce qui était tellement intégré en moi.**

**J'adressais ma proposition en septembre 2016 au commanditaire et au responsable opérationnel, avec l'espoir qu'ils y répondraient favorablement. Je n'obtins aucune réponse. L'idée d'aller les voir et de les interroger ne m'effleura même pas.**

**La passation de responsabilité entre Jean-Luc COLLIN mon commanditaire et Johnny FAVRE mon nouveau commanditaire se fit sans que j'eusse le souci de les rencontrer. C'est de manière impromptue que je devais rencontrer Johnny FAVRE, je lui expliquais**

rapidement l'objectif de mon intervention. Il se montra intéressé et me demanda de le tenir informé.

**J'avais un chemin, une carte, des territoires à explorer, je venais de tracer un itinéraire avec des étapes et je me lançais sans réfléchir aux reliefs, aux contours, à la distance à parcourir, à mes compagnons de voyage, les cours du CNAM, les ouvrages de référence.**

**C'est sans doute pour cette raison que j'eus l'impression tout au long de l'intervention qu'elle m'échappait et que je prenais le risque de me perdre.**

### [3.7 L'observation sur le terrain les 12 et 22 septembre 2016](#)

#### **Le choix du terrain d'observation**

Lors de la rencontre du groupe ressource QVT, un point était fait sur l'avancement de la démarche fédérale QVT. Ce point concernait les SSE CFDT déjà engagées mais également les demandes d'UMM CFDT ou d'inters CFDT pour une première rencontre.

J'apprenais que deux rencontres étaient programmées. La première avec l'UMM CFDT PCL (Poitou Charente Limousin) le 12 septembre 2016 à Angoulême. La seconde avec l'inter PSA (Groupe Peugeot Citroën) le 22 septembre 2016 à Paris.

Ces rencontres intitulées « **1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec les SSE** » se situaient dans l'avant engagement des SSE CFDT dans le processus d'accompagnement de la démarche fédérale QVT.

Les formations que je devais animer à ce moment-là ont été annulées. J'étais donc disponible. **Je saisisais cette opportunité.** C'était une possibilité évoquée lors de mon entretien avec **Jean-Luc COLLIN**, mon commanditaire. **Pour moi, bien que n'étant pas au cœur d'une SSE CFDT accompagnée il me sembla qu'observer les militants ressources dans ce premier contact me permettrait de saisir comment se nouait la relation entre la SSE CFDT désireuse de s'engager dans la démarche fédérale QVT et le militant ressource qui l'accompagnerait dans cette même démarche.**

**Comment le militant ressource allait-il s'y prendre ? Que dirait-il de l'accompagnement qu'il se proposait de réaliser ? Comment réagiraient les militants de la SSE rencontrée ? Qu'est-ce qui serait déterminant dans cette rencontre ? Y aurait-il une forme de contractualisation accompagnant et accompagné ? Quel sens donneraient les militants ressources et les militants des SSE CFDT à cette proposition ?**

Par ailleurs, compte tenu de mon planning de formateur, je n'étais pas sûr de pouvoir participer à une rencontre au sein d'une SSE CFDT accompagnée tant les incertitudes de pouvoir me rendre disponible étaient grandes.

**Ma participation à ces deux rencontres en qualité d'observateur constituait la première étape de mon intervention.**

Je demandais que l'on m'adressât la convocation. Sa lecture me permit d'identifier les différents temps de la rencontre :

- Une présentation des participants,
- Un travail en sous-groupe animé par un militant ressource et permettant de présenter l'entreprise et la SSE CFDT,
- Une synthèse réalisée par le militant ressource en grand groupe,
- Une présentation de la démarche fédérale QVT,
- L'ébauche par les SSE d'un plan d'action ou d'hypothèses de travail pour s'engager dans la démarche fédérale QVT.

Je devais retrouver la veille de la première rencontre le 12 septembre à Angoulême **Vincent BOTTAZZI** et **Emmanuel COUVREUR** les deux militants ressources, et **Emmanuel NOBLE** qui était le **secrétaire de l'UMM CFDT PCL** et qui avait organisé la rencontre.

Nous dînâmes ensemble, **ce fut l'occasion pour moi de faire plus ample connaissance** avec un des militants ressources : **Emmanuel COUVREUR**, que j'avais rencontré une seule fois, lors de ma participation à la rencontre du groupe ressource QVT au mois de juin. Il me raconta **son parcours de militant syndical**. **Emmanuel NOBLE** nous fit quant à lui un point sur les **SSE CFDT qui participeraient à la rencontre**. Je me rendis compte que ce moment, non prévu, était une mine de renseignements pour le militant ressource quant à la connaissance des SSE CFDT et des militants qui participeraient le lendemain à la rencontre. Je bénéficiais moi aussi de ces informations.

Ma perception d'Emmanuel COUVREUR faisait écho avec ce que m'avait dit Vincent BOTTAZZI :

*« ...la deuxième pointure dans l'affaire c'est **Emmanuel COUVREUR**, Manu c'est bah ! un batailleur, lui hein... Il a été délégué central, il a fait la socio du travail, il a fait science po, c'est un militant Manu ! c'est vraiment la veine militante... politique, très politisé euh... qui a travaillé sur les organisations du travail chez RENAULT... »*

Je sentais Emmanuel COUVREUR très passionné, très impliqué dans cette fonction de militant ressource. Je m'interrogeais sur l'attitude qu'il adopterait lors de la rencontre du lendemain, serait-il à l'écoute ? Serait-il un meneur ?

Emmanuel NOBLE Secrétaire Général de l'UMM CFDT PCL avait pris contact avec les SSE CFDT intéressées par la démarche suite à la journée santé et vie au travail. **Le recrutement des SSE CFDT reposait sur lui seul.**

**L'itinéraire que j'avais prévu, comportait une première étape. Je n'avais pas imaginé un détour par une rencontre la veille. Je découvrais que l'accompagnement était aussi une histoire de rencontre entre des militants qui avaient un vécu à partager, une relation de réciprocité.**

Pour ma seconde rencontre, ce fut différent, elle eut lieu à Paris au siège de la FGMM CFDT le 22 septembre 2016. Je n'eus pas de contacts la veille. Elle devait être animée par **Vincent BOTTAZZI et Michel SAILLY militants ressources**, avec la participation de **Christine VIRASSAMY déléguée syndicale centrale CFDT PSA et de deux militants CFDT de TOYOTA Valenciennes**

### **Quel mode d'observation ?**

Ce n'est pas une question que je me posais à priori. Je participais et j'observais. Je me rendis compte que ce n'était pas aussi simple.

Dans le cadre des cours du CNAM j'avais réalisé une observation auprès d'un fromager sur un marché. Je l'avais préalablement rencontré, expliqué mon projet, observé, filmé, interviewé et par la suite j'avais analysé toutes les données recueillies. J'avais posé un cadre et j'avais pris la mesure de la difficulté de cet exercice.

Ici, j'étais dans un milieu militant, qui plus est le mien, celui de la CFDT, syndicat auquel j'adhérais depuis quatre décennies, et plus particulièrement celui de la FGMM CFDT qui était mon employeur. Alors que je pensais me mettre en retrait pour observer, de fait **je me retrouvais autour de la table, au cœur de la rencontre, parmi les militants, bref un parmi les autres dans une relation de proximité. Etais-je de fait dans une observation participante ? Comment pouvais-je apporter de ce fait à mon commanditaire une extériorité de mon regard, de mon analyse ?**

Sur le moment je n'avais pas conscience de cette position, c'est plus tard que cela s'est révélé à moi. **Apprendre à se placer, pour mieux observer mais aussi se situer parmi les participants.** Je notais ces questions de posture : **présence/retrait ? implication/engagement ?**

Je me présentais comme militant CFDT, formateur fédéral ayant repris des études au CNAM. Je précisais que ma présence à cette rencontre se justifiait dans le cadre d'une mission de réflexion sur la démarche fédérale QVT et plus particulièrement l'accompagnement des SSE CFDT. Que ma place serait celle d'un observateur dont le regard se porterait davantage sur les militants ressources. J'indiquais que je prendrais des notes et que la rencontre serait enregistrée. Je ne fus pas questionné.

### **Sur quoi portait mon observation ?**

Mon angle d'observation était l'accompagnement. Mon attention devait se porter sur la place, le rôle, ce que disaient et ce que faisaient, les militants ressources. J'étais aussi attentif à comment ils faisaient face aux difficultés énoncées par les militants des SSE CFDT présentes,

aux peurs qu'ils exprimaient ou aux blocages qu'ils manifestaient. J'essayais aussi de repérer les compétences auxquelles ils faisaient appel pour remplir leur fonction.

### **Rendre compte de mon observation ?**

Dans le schéma de mon intervention, je n'avais pas prévu de rendre compte de mes deux observations et de mon analyse avant la quatrième étape de mon intervention, c'est-à-dire le rapport d'étude que j'avais proposé de réaliser.

En réalité, comme je participais à la **rencontre du groupe ressource QVT du 8 novembre 2016**, je fus interpellé pour rendre compte de mes premières observations. C'est donc à partir de mes notes que je fis **un premier retour oralement**. **Le lendemain je réalisais, à la demande des membres du groupe ressources QVT, une note écrite sur les premiers éléments d'analyse. Je pris conscience à ce moment-là que je n'avais pas intégré dans mon dispositif d'intervention des étapes de validation.**

**Ce fut là un second détour à l'itinéraire prévu. Je me sentais « embarqué ». Je découvris que se mettre à distance ne signifiait pas être en retrait. Il me sembla que je faisais face à des vents contraires : retrait/participation ; distance/implication. Je prenais conscience qu'il me fallait être dans un rapport d'échanges. Je compris qu'il se jouait là quelque chose de « la relation de confiance »**

### **Qu'avais-je appris au cours de ces observations ?**

Ces rencontres constituaient un moment clé du processus.

**L'enjeu était de définir les termes d'un contrat dans la relation d'accompagnement :**

- D'un côté, la SSE CFDT s'engageait dans la démarche fédérale QVT,
- De l'autre, la fédération proposait un accompagnement de la SSE CFDT et mettait à sa disposition un militant ressource sur la durée du projet. Par sa présence, une relation se mettait en place, un cheminement devenait possible.

La participation de militants de SSE CFDT déjà engagées dans la démarche fédérale QVT pour témoigner de leur expérience était une source de motivation. Elle facilitait l'adhésion au projet des militants des SSE CFDT présents à la réunion. Le dialogue « entre pairs » qui s'engageait portait sur les arguments employés pour convaincre les directions et les salariés et les changements réels obtenus sur les situations de travail.

Pour y parvenir **les militants ressources disposaient de divers outils** : grille état des lieux, grille de synthèse, diaporamas, vidéos, plan d'action et **utilisaient des techniques d'animation** tels que des apports, du travail en sous-groupes, des échanges.

**Ils faisaient face à différents phénomènes** tels que des blocages, des mises en retrait, liés aux difficultés d'analyse de la part des SSE CFDT sur les situations de leurs entreprises, aux peurs de s'engager, ou encore à la difficulté de se projeter dans l'action.

**J'ai noté qu'ils mobilisaient des capacités** telles que l'écoute active, l'analyse, la prise de note, la qualité relationnelle, **qu'ils puisaient également, dans leurs connaissances et dans leurs expériences militantes** pour mettre en confiance les participants, faciliter la prise de parole et mettre des mots dans les situations énoncées.

**Ils œuvraient avec respect et bienveillance. Une forme de reconnaissance mutuelle** s'établissait entre les militants des SSE CFDT et les militants ressources.

**Questionner tous ces points à partir des différentes pratiques des militants du groupe ressources QVT m'est apparu essentiel pour poursuivre ma compréhension et nourrir mon analyse.**

D'autres questions ont germé en moi :

**Quel sens pouvait signifier** pour des militants ressources un engagement à accompagner dans la durée une ou plusieurs SSE CFDT ? Comment leur permettre une réflexivité sur leur expérience d'accompagnement ?

**Par ailleurs en quoi ce type de projet engageait la FGMM CFDT en termes de pilotage** stratégique (dimension politique) ; de pilotage opérationnel (moyens humains, financiers, matériels) ; d'animation de réseau (fonctionnement, outils, acquisition d'une culture sur le travail, lien avec les partenaires...) ? Le tout dans un cadre organisationnel respectant les règles du fonctionnement démocratique de la CFDT.

**J'avais besoin de questionner, je regrettais de ne pas avoir filmé ces rencontres pour les exploiter dans une confrontation croisée.** J'avais imaginé d'aller interviewer chaque membre du groupe ressources QVT. Le plus simple pour moi était de prendre rendez-vous avec chacun d'eux et de les rencontrer au siège de la FGMM CFDT à Paris. J'ai demandé la faisabilité à **Vincent BOTTAZZI** le responsable opérationnel qui me fit comprendre que faire venir sur Paris une demi-journée des militants serait compliqué et coûteux. **J'optais pour l'envoi d'un questionnaire et l'organisation d'une rencontre pour échanger à partir d'une synthèse.**

**Je venais de modifier le schéma de mon intervention. C'est une réalité qui s'imposait à moi si je voulais poursuivre ma route et vivre la deuxième étape de mon itinéraire. Je comprenais que la manière d'avancer pour trouver mon chemin était aussi importante que l'itinéraire prévu au départ. Il me fallait m'ajuster, inventer des solutions, ruser.**

### 3.8 Le questionnaire, la synthèse, la confrontation et la restitution ou l'intervention comme un territoire à explorer

#### Le questionnaire – De décembre 2016 à Janvier 2017 :

Je devais construire ce questionnaire à partir de mes notes et des enregistrements des deux réunions auxquelles j'avais participé pour observer les militants ressources.

Je cherchais à vérifier comment ils **appréhendaient leur rôle et leur place « d'accompagnant »** dans les rencontres, quelles étaient selon eux **les conditions de réussite dans cet accompagnement**, et à quelles **difficultés** ils se heurtaient. Par ailleurs je leur demandais dans la perspective de formation de futurs militants ressources **quels conseils** ils leur donneraient.

Au total je leur demandais de répondre à quatorze questions. Je leur adressais ce questionnaire à la mi-décembre 2016 en souhaitant avoir les réponses fin janvier 2017. Mi-janvier tous m'avaient retourné leurs réponses. C'était pour moi un encouragement, les militants ressources adhéraient à ma démarche d'intervention.

#### La synthèse – En février 2017 :

Je réalisais une synthèse des réponses en faisant le choix de **partir des rencontres** elles-mêmes et d'examiner :

- Les enjeux,
- Les conditions de réussite,
- La place prise par les militants « ressources »,
- Les difficultés rencontrées.

Dans un second temps j'ai relevé les questions posées sur **l'accompagnement** des SSE CFDT et sur **le profil des militants** appelés à accompagner les SSE CFDT.

La synthèse allait servir la confrontation prévue pour le mois de mars.

Sur les enjeux :

Je relevais que la rencontre **constitue un « enjeu politique » fort où se joue la prise en charge par les SSE CFDT des questions du travail en échange d'un accompagnement fédéral.**

Concernant les conditions de réussite j'attirais l'attention :

Sur **la préparation** de la rencontre, en particulier la prise de contact avec les SSE CFDT et le travail préparatoire que les militants ressources devaient faire « **Relire... Prendre contact... Adapter un diaporama...** » Je constatais que les SSE CFDT devaient elles-mêmes réaliser un travail préparatoire à savoir : **remplir une fiche d'identité.**

**Sur la participation des SSE CFDT** alors même que le recrutement leur échappait, les militants ressources exprimaient des demandes précises, selon eux il fallait :

*« Des collectifs de SSE CFDT, avec la présence du secrétaire de la SSE CFDT ou de l'animateur de la SSE CFDT et d'au moins un membre du CHSCT... trois ou quatre participants par SSE CFDT qui « connaissent l'entreprise et ont le désir de faire bouger leur SSE CFDT... Ils doivent avoir « une proximité avec les salariés »*

*« La présence d'un politique secrétaire du syndicat, secrétaire de l'UMM ou DSC qui « comprenne les enjeux » et qui soit en capacité de « relancer la SSE sur son plan d'action ».*

**Sur le temps de parole** des participants les militants ressources exprimaient *« Il doit être « suffisant ». Le ou les animateurs doivent « laisser un temps de parole » malgré les présentations, les explications... »*

**Sur la maîtrise du sujet** les militants ressources affirmaient qu'il fallait *« Comprendre la démarche fédérale QVT ... Connaître les organisations du travail ... être convaincu des enjeux : performance de l'entreprise, bien-être au travail, capacité d'agir sur les transformations du travail, développer un syndicalisme utile... saisir les réalités des SSE CFDT... »*

**Sur le compte-rendu** que les militants ressources réalisaient *« il est structuré, c'est une « traçabilité » sur le diagnostic et les pistes d'actions. Il est un moyen pour en « parler dans la SSE CFDT ». C'est aussi un moyen pour « relancer... Il doit être « validé par la SSE CFDT »*

#### **Sur l'accompagnement :**

Dans les réponses, la relation d'accompagnement apparaissait de deux façons :

A travers sa définition :

- Etre **ressource** « ... conseiller, aider à l'analyse, aider à la stratégie... »,
- Etre **structurant**, « ...fixer les étapes, suivre le plan d'action... »,
- Etre **en relation**, « ...courriel, rendez-vous, téléphoner, présence physique... »,
- Etre **formateur**, « ...apprendre par exemple à formaliser un plan d'action... »,
- Etre **attentif**, « ...à l'émergence de potentialités... ».

A travers les difficultés rencontrées :

- « ...**La légitimité** dans le suivi des SSE CFDT, vis-à-vis des structures (Syndicat, UMM, Inter) surtout s'il n'y a pas « adhésion » ou « volonté » par rapport aux questions du travail. Ce n'est « pas porté dans l'action revendicative », ou « il n'y a pas d'ancrage... »,

- « ...*Les résistances des militants des SSE liées à des déceptions, un manque de confiance, le refuge dans des généralités, l'absence de volonté...* »,
- « *L'apparition d'autres problèmes, qui deviennent des priorités comme les questions d'emplois...* ».

**Sur les conseils qu'ils donneraient à de nouveaux militants ressources :**

*« ...pour exercer cette fonction il faut avoir l'expérience d'animation d'un collectif ... Il s'agit d'être en capacité d'observer... d'analyser... de résoudre des problèmes... de formaliser des plans d'actions... de communiquer... de valoriser... de se positionner comme appui...conseil... formateur... il faut disposer de connaissances dans les domaines de la gestion... de la psychologie du travail... de l'ergonomie...de la sociologie »*

J'observais que les quatre militants ressources étaient retraités ou pour l'un d'entre eux secrétaire fédéral par conséquent ils « **disposaient de leur temps** » ensuite ils tiraient leur **légitimité** par une double compétence :

- **Une connaissance des entreprises par leur parcours professionnel,**
- **Une connaissance de l'action syndicale par leur parcours militant.**

A cette double compétence s'ajoutait une **reconnaissance « d'expert » par leur formation** (ergonomie, sociologie, psychologie du travail).

Cet ensemble leur donnait à la fois **légitimité et crédibilité** pour **instaurer une confiance dans un équilibre** entre **une posture de militant et une posture d'expert**.

**Avec cette synthèse s'achevait ma deuxième étape de l'intervention. Elle allait me servir de point d'appui pour l'étape suivante la rencontre des militants ressources et leur confrontation avec les points relevés. Je n'étais plus à lire une carte, j'étais au cœur des territoires, je construisais mes propres repères.**

### **La rencontre avec les membres du groupe ressource le 8 mars 2017**

La rencontre eut lieu au siège de la FGMM CFDT, j'avais demandé qu'elle soit filmée. Y participaient les membres du groupe ressource QVT mais également **Jean-Luc COLLIN et Johnny FAVRE** mes commanditaires, l'ancien et le nouveau. Ce n'était pas prévu. Comme leur participation aux rencontres du groupe ressource QVT était habituelle, cela ne posait pas de problème.

La réunion devait durer trois heures, l'objectif étant de **permettre une confrontation des participants à partir de la synthèse des questionnaires**. Elle constituait la troisième étape de l'intervention.

Mon projet était de **partir de ce que j'avais observé lors des rencontres « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec les SSE »** et d'interroger **les réponses faites au questionnaire par les militants ressources :**

**Pour comprendre ce qui se jouait pour eux et la FGMM CFDT autour :**

- Des enjeux,
- Des conditions de réussite,
- De la place prise par les militants « ressources »,
- Des difficultés rencontrées.

Pour questionner que signifiait pour les militants ressources accompagner les SSE CFDT et selon eux, quel devait être **le profil des militants** appelés à accompagner les SSE CFDT.

### **Les enjeux :**

La première question concernait **l'enjeu politique** que constitue la rencontre. Obtenir l'adhésion des SSE CFDT sur la démarche fédérale QVT, les engager dans une **prise en charge des questions du travail en échange d'un accompagnement fédéral**.

*« La fédération n'a pas pris la mesure des conditions, des exigences, de la responsabilité que ça allait demander... y compris pour les SSE CFDT il y a **une sous-estimation de ce sur quoi ça engage... c'est un engagement collectif** ».*

*« Il n'y a pas eu de réflexion sur le **lien entre l'UMM et les SSE présentes...** pour le secrétaire de l'UMM trouver des SSE pour participer à la rencontre est une contrainte ».*

*« ... je ne sens pas **l'implication des syndicats...** ».*

*« ...on n'est pas dans un schéma classique du type déclinaison par les structures, **on va voir directement les SSE parce que c'est le lieu où se doivent se dérouler les expérimentations...** »*

*« ...**c'est une mise en mouvement...**il y a un enjeu d'implication des militants d'entreprises... ».*

*« ... **c'est une forme expérimentale... hors cadre...on fait l'apprentissage en même temps que les SSE...** ».* ?

Ce premier échange mit en lumière plusieurs points :

- La question du **comment la FGMM CFDT sort d'une phase expérientielle pour aller vers une phase institutionnelle faisant de l'action sur le travail une priorité « portée » par toute l'organisation,**
- La question de **la complémentarité d'action des structures** (syndicats, UMM, Inters, fédération),
- La question du **comment les SSE CFDT appréhendent l'action sur le travail,**
- La question de **l'engagement des SSE CFDT et des militants ressources dans un projet** qui peut prendre deux ans dans sa mise en œuvre,
- La question du **réseau de militants ressources**, de sa place, de son **rôle dans un accompagnement.**

### Le déroulement de la rencontre :

La seconde question concernait **le déroulement** de la « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec les SSE » du point de vue de :

- **La préparation,**
- **La participation,**
- **La parole des participants,**
- **La maîtrise du sujet,**
- **Le compte-rendu de la réunion et son usage.**

### La préparation

*« Il y a un travail de relecture des documents de la fédération...le diaporama de la fédération... il est utile... mais il faut l'alléger pour laisser du temps aux interlocuteurs... chacun a sa personnalité...son feeling... ça n'implique pas un langage unique...on a envie de se sentir libre d'exprimer des choses... »*

*« On est parfois trop dans la connaissance, dans la préparation, on veut tout dire sur la démarche QVT, alors que quand on y va avec nos tripes, nos convictions, notre expérience syndicale... tout le problème que l'on a dans ce travail c'est sortir du constat...si on n'ancre pas la démarche QVT par rapport à leur propre réalité...ce qui pose problème dans leur boîte...c'est très difficile de les impliquer, de les motiver, on a l'impression que c'est un truc en plus... c'est pas ce qu'ils vivent au quotidien...pour résumer comment on ancre la QVT dans ce qui fait le quotidien des salariés quand on est militant syndical... »*

*« ...Il y a dans la construction du diaporama une phase d'autoapprentissage... ce qu'il faut garder c'est ce qui fait le déclic pour les militants... une vision de la fédération, une grande écoute de leurs ressentis sur le travail qu'on est capable de mettre en perspective...ils ne ressortent pas de la journée de la même manière qu'ils y sont entrés...il y a une bascule qui se fait... ».*

*«...ce qui manque c'est permettre aux SSE, aux militants d'exprimer quelles sont leurs réalités historiques et actuelles des relations sociales dans les boîtes... pour moi ce que j'ai vécu c'est intensité, productivité, rapport de forces et la fédération vient avec performance, bien être, nouvelle pratique syndicale...il faut un cheminement...la démarche QVT est une réponse collective à un changement fondamental aux relations sociales dans la boîte...c'est une première étape nécessaire pour se projeter...la notion de performance est une notion qu'il faut expliciter...qu'est-ce qu'on entend comme syndicaliste par performance... et puis bien-être au travail...je me dis on est où... le diaporama c'est important que l'on participe à sa construction... le rôle de l'animateur c'est de faire du lien... ».*

*« Il manque un diaporama pour faire une présentation aux directions des entreprises... il y a une volonté d'aller vite avec une vision partagée avec l'entreprise...parfois trop vite... ».*

*« ...Importance de la prise de contact...il peut y avoir une attente différente... les équipes attendent la fédération...c'est un changement de démarche pour les équipes et c'est un changement d'approche pour les directions... ».*

*« On a une adaptation en permanence en fonction du public que l'on a en face de nous...est-ce que ce que l'on amène fait du lien avec ce qu'ils vivent... par quelle clé d'entrée on peut amener notre démarche...en se rappelant que l'on avait mis quelques préalables au début en se disant on y va s'il y a ces conditions qui sont réunies autrement, on n'aide pas l'équipe...même si avec le délai que ça demande on est confronté à des changements de responsables... ».*

*« On est confronté à de tels murs... mais il y a aussi des représentations considérables, les difficultés il y en a mais les représentations immenses, c'est ça qui fait peur...on découvre ce qu'attendent de nous les DRH...il faut obtenir l'adhésion des équipes mais c'est en pratiquant l'analyse qu'ils se rendent compte qu'il se passe quelque chose à un moment donné...c'est du mouvement permanent... ».*

Dans ce deuxième échange apparurent d'autres points :

- L'importance pour les militants ressources de **disposer d'une liberté** en fonction de sa personnalité, de son expérience, de son rapport à la QVT,
- La **nécessité d'adapter les outils en permanence pour ancrer la démarche QVT dans les réalités vécues par les militants des SSE CFDT et les directions d'entreprises,**
- Le besoin **d'expliquer les notions de performance et de bien-être au travail du point de vue syndical,**
- **La démarche QVT est un changement, un cheminement.**

### La participation :

« ...il y a des difficultés à connaître la réalité sur le travail collectif des SSE, qu'est-ce qui se passe dans les équipes syndicales ? Qu'est-ce qui se discute ? Qu'est-ce qui est validé collectivement ? C'est quoi le contenu du débat dans les SSE par rapport à la démarche QVT ?... Je ne sens pas vraiment un travail collectif »

« **Est-ce que l'on ne se trompe pas de moment ?** c'est pas lors de la première réunion que l'on peut se rendre compte, c'est lorsque on rencontre la SSE à la deuxième réunion... on peut voir par exemple s'il y a un leader dans la SSE qui a la volonté de faire... »

« ... **50% des SSE ne se réunissent jamais...** cela pose un problème, on ne peut pas s'engager dans ce type de démarche avec ces SSE »

« Celles qui s'engagent sont celles qui fonctionnent le mieux... »

« ...**Il y a diversité de situations, mais le rôle du secrétaire de la SSE est déterminant...** il ne faut pas mettre en difficulté le secrétaire de la SSE, il a besoin d'un temps de compréhension, de murissement de la démarche QVT...parfois il faut deux séances avant d'être sûr que quelque chose a été compris... »

« **Avant j'étais impatient, maintenant je ne le suis plus...**on est obnubilé par la question de la négociation de l'expérimentation...quand il y a démarche d'enquête, je fais le pari que la SSE va progresser sur les questions du travail... »

« ... **A quoi on va mesurer le résultat ?** Pour l'instant c'est quand il y a expérimentation...mais si la SSE s'engage dans une démarche d'enquête... je repositive...il faut changer notre façon de voir... »

« Si la SSE comprend qu'il y a une **opportunité**, ça va permettre d'avancer... »

De ce troisième échange je retiens :

- La nécessité pour la FGMM CFDT d'organiser un ciblage des **SSE CFDT qui fonctionnent** pour pouvoir s'engager dans la démarche QVT,
- Du **temps** nécessaire pour se rendre compte de la manière dont les militants des SSE CFDT comprennent la démarche QVT, la font leur,
- Le **rôle central du secrétaire de la SSE CFDT**,
- La **perception de la réussite** de la démarche QVT : expérimentation d'espaces de discussions, ou démarche d'enquête sur les questions du travail ?

### La parole des participants :

« ...c'est très important, **rendre aux militants la capacité d'exprimer, d'identifier ce qui pose problème**, de le confronter à d'autres militants... ça nous aide dans la synthèse à repartir, à reprendre ce qu'ils expriment...ils s'y retrouvent...**la parole donne du sens...** »

« C'est une vraie carence, les syndicats ne sont pas foutus d'**entendre** et de s'en servir comme **opportunité pour une action coordonnée** entre SSE CFDT... »

Bien que ce quatrième échange fût court il ressortit :

- Donner la parole permet de **construire du sens**,
- L'importance de repartir de ce qui a été exprimé pour **construire l'action**.

### La maîtrise du sujet :

« Il y a une **capacité à dire les choses autrement**, avoir la capacité à **se renouveler dans la façon de dire** les choses, c'est exigeant... sinon le risque c'est d'user, de lasser... comment tu donnes l'impression d'**apprendre quelque chose et de donner encore**, toujours l'envie d'**apprendre**... il faut faire cet effort sur la QVT »

« Comment on se forge un point de vue, partir de ce qui est exprimé, le retourner, mais aussi apporter une **plus-value une pensée, un savoir sur l'organisation du travail, le management...faire du lien entre leurs paroles**... »

« Je me suis surpris à l'occasion d'une formation de base pour une équipe syndicale à faire le lien avec la démarche QVT... comment peut-on être syndicaliste et être indifférent à la QVT ? Il y a quelque chose de très fort avec l'**identité CFDT, l'approche CFDT, on est dans l'autogestion...donner la possibilité aux salariés de dire, de changer, de transformer**... »

« **Aller au contact des gens, la pratique du terrain** »

Encore une fois ce cinquième échange fût court ; je retins :

- **Le travail sur le discours, la capacité à faire le lien** entre la parole des militants et les connaissances que l'on a sur les organisations du travail, le management,
- **L'affirmation de l'identité CFDT, ses valeurs, sa pratique syndicale**.

### Le compte-rendu :

« On l'a adopté dans le processus, ça laisse **une trace écrite**, ce qui est important c'est les **hypothèses d'actions**...c'est utilisé s'il y a une perspective...mais cela vient dans une multitude de sollicitations...on ne sait pas s'ils s'en sont saisis ou n'ont pas pu s'en saisir... »

« J'ai été interpellé sur l'usage que pouvait en faire un Secrétaire d'UMM, je lui ai dit qu'il y avait là le **matériau** pour s'adresser à la SSE et les faire avancer... »

« On touche à une des difficultés, malgré tous les moyens de communications, on reste dans une **culture orale**... »

« A un moment donné dans notre parcours militant on est confronté à la question de la **formation**... avec le **changement générationnel** il y a des basiques qui se sont perdus... »

Pour ce sixième échange, je retiens :

- **La traçabilité, l'usage, le matériau** pour se mettre dans une perspective d'action,
- **Une contradiction entre la volonté de s'appuyer sur des écrits et une tradition orale** dans la pratique syndicale,
- **L'importance** du compte-rendu **pour des responsables**,
- La notion de **parcours de formation**,
- **Le renouvellement générationnel.**

### La place prise par les militants ressources :

#### L'animation :

*« J'avance au **feeling**, on souhaite le meilleur pour les militants, cela peut paraître paternaliste mais on a tellement découvert, tellement appris par notre parcours que l'on souhaite qu'ils en profitent... »*

*« ...Si l'on veut se situer dans la durée, la **relation de confiance** est nécessaire, c'est même l'objectif recherché... parce que l'on sait que ça va être dur... »*

*« Je cherche à construire une relation de confiance avec quelqu'un qui est **leader**, pas forcément le secrétaire de la SSE, cela peut-être un leader d'opinion... »*

*« La relation de **confiance se construit** avec beaucoup d'**écoute, d'humilité et en renvoyant à l'autre que l'on n'a pas la science infuse... on a aussi travaillé dans des boîtes, on a eu aussi un parcours militant comme eux... »***

*« La confiance s'établit lorsque l'autre te dit qu'il a la pétoche, que tu lui dis qu'il va le faire et que **tu es là pour l'accompagner... nous aussi on a été accompagné... »***

*« C'est une certaine **proximité... »***

Ce septième échange, me parut surprenant, alors que j'évoquais l'animation avec leurs réponses sur leur rôle pendant la rencontre pour faciliter l'expression des participants, pour créer une relation de confiance qui permettra de contractualiser un accompagnement, il se focalisa sur :

- **La relation de confiance** et ses **stratégies** pour la construire,
- **La posture** d'accompagnement,
- La question de **la proximité.**

### Sur la mobilisation des connaissances et savoirs d'action ; l'accompagnement, le profil des militants :

A partir de la synthèse des réponses faites au questionnaire je relevais un certain nombre de verbes d'action utilisés et qui traduisaient des compétences nécessaires pour accompagner :

- Ecouter, questionner, interpeller,
- Prendre des notes,

- Analyser, faire préciser, comprendre,
- Expliquer, démontrer, mettre des mots, témoigner, émettre des hypothèses,
- Animer, favoriser les échanges, structurer les étapes, redonner de la force, de la confiance,
- Accompagner, s'étonner.

Mais aussi différents rôles joués par les militants ressources :

- Un rôle d'animation,
- Un rôle d'expert,
- Un rôle d'accompagnement.

Il me paraissait important de les faire s'exprimer là-dessus, mais très vite la discussion **glissa sur l'accompagnement et sur le réseau.**

J'attribuais cet état de fait à la longueur de la confrontation (trois heures) et à ma propre fatigue et à celles des participants. Peut-être aussi **j'avais trop longuement introduit cet échange et exprimé beaucoup d'éléments de ma propre perception.** Quelle place avais-je laissé à l'expression des militants ressources ? J'éprouvais du mal à recentrer sur les questions. Je laissais filer la discussion.

*« Accompagner c'est la partie difficile, on n'a pas le mandat par rapport au suivi... on ne sait pas ce que ça devient...j'aimerais avoir des retours... »*

*« Le rôle de relance, ce sont les UMM, si le secrétaire n'est pas impliqué qui relance ? »*

*« Les syndicats sont la structure de base,... c'est lui (le syndicat) qui décide...les UMM ont une double légitimité, les secrétaires généraux sont à la fois décideurs ... ils siègent à l'instance décisionnelle de la fédération, et sont aussi chargés de mettre en œuvre les décisions... leur rôle normal est de représenter la fédération dans sa forme décentralisée... il y a une ambiguïté ... »*

A ce moment-là de l'échange, j'intervins pour attirer l'attention sur ce qui se produisait. *« ...Dans un milieu militant, dès que l'on évoque l'accompagnement, on perçoit spontanément la dimension politique et le rôle des structures... »* (La participation des deux secrétaires nationaux orientait peut-être l'échange dans ce sens). *« ...Ici il s'agit de comprendre ce qu'est une pratique « d'accompagnant » de manière opérationnelle... »*

*« Il va falloir accompagner à l'accompagnement... on ne mesure pas... C'est un fonctionnement inédit... »*

*« ...il faut du temps, budgéter, cela ne se décrète pas un réseau qui maille le territoire... »*

*« ...à l'étape où on en est, des militants sont intéressés, comment on s'y prend pour les qualifier... »*

Ce huitième échange mit en évidence :

- Le besoin de penser **ce qu'implique le fonctionnement en réseau** dans une pratique syndicale, en regard du mode d'organisation de la fédération, des interrelations entre les militants ressources et les structures,
- **La nécessité d'offrir un espace réflexif sur la pratique de l'accompagnement.**

**Avec cette confrontation s'achevait la troisième étape de mon intervention. Je venais de parcourir un territoire. J'en avais découvert sa géographie, je comprenais mieux, les doutes, les valeurs des militants ressources, les enjeux pour la FGMM CFDT. Je commençais à comprendre que moi aussi j'étais différent, comme « habité » par ce voyage. C'était à mon tour de leur donner quelque chose. C'était tout l'enjeu de la restitution de la quatrième étape de mon intervention.**

### **La restitution le 15 juin 2017**

La rencontre eut lieu au siège de la FGMM CFDT, le 8 mars. Y participaient les membres du groupe ressources QVT plus **Jean-Luc COLLIN et Johnny FAVRE.**

Je remis à chacun un dossier. Ce dernier se découpait en cinq parties :

- Une introduction et une contextualisation,
- Le rappel des objectifs assignés, la méthodologie, les principes déontologiques,
- Les points saillants apparus à chaque étape de l'intervention,
- L'analyse que j'en avais faite avec quelques focus sur ce que veut dire accompagner ; le réseau de militants ressources ; l'évolution du groupe fédéral ressource,
- La proposition d'un parcours de formation.

La veille une rencontre du groupe fédéral ressources s'était tenue, ainsi qu'une rencontre du comité scientifique. Je devais y participer. Je sentis un doute envahir les membres du groupe fédéral ressources. Il n'y avait que peu d'avancées. De plus l'initiative de constituer des comités de lecture autour de l'ouvrage « *Démocratiser le travail, un nouveau regard sur le Lean management* » de **Michel SAILLY** puis d'organiser des confrontations entre les lecteurs et l'auteur se déployait lentement et rencontrait quelques incompréhensions.

Je fis une présentation du dossier et invitais chaque participant à réagir.

### **Ce que veut dire accompagner – Accompagnant : une fonction, une compétence :**

En prenant appui sur les apports de **Maëla PAUL**, et reliant avec les propres expressions des militants ressources j'affirmai plusieurs dimensions de l'accompagnement :

- Le cadre, la fonction,
- La pratique,

- La relation,
- La réflexion éthique,
- L'engagement dans une temporalité.

**Le réseau de militants ressources :**

Je pris appui sur l'expérience du réseau fédéral « animateurs de formation syndicale ».

**Je tentais de définir ce qu'était un réseau :**

- Un ensemble de militants qui se connaissent et ont en commun l'exercice d'une fonction « Accompagner les SSE CFDT engagées dans la démarche QVT »,
- Reliés entre eux par des liens institutionnels et interpersonnels,
- Ils partagent des informations, des expériences et échangent des outils,
- Ils développent une réflexivité sur leurs pratiques d'accompagnement,
- Ils se forment sur les questions du travail.

Je pointais également quelques questions : la taille du réseau, la mobilité et la disponibilité, la gestion des compétences, la communication interactive du réseau via un espace collaboratif, l'animation du réseau.

Je notais pour finir l'exigence d'une certaine durée en termes d'expérience et d'efficacité dans l'exercice de la fonction.

**Le profil des militants ressources :**

J'invitais à vérifier quelques prérequis mais surtout à contractualiser entre le militant, la fédération, l'UMM CFDT ou l'inter et le syndicat CFDT Métallurgie d'origine autour de quelques engagements :

- S'inscrire dans un parcours de formation sur les questions du travail,
- Accompagner au moins trois SSE CFDT sur le territoire d'une UMM CFDT ou sur le champ d'une inter CFDT,
- S'engager sur une durée dans la fonction de militant ressource,
- Participer à des ateliers d'analyse des pratiques sur l'accompagnement.

**L'évolution du groupe ressources QVT :**

Je proposais des pistes à explorer :

- L'organisation d'une veille stratégique sur les questions du travail,
- L'animation d'un espace de dialogue entre chercheurs enseignants, managers, militants,
- L'exercice d'une fonction tutorale,
- Le développement d'une ingénierie sociale d'intervention syndicale sur les questions du travail,
- L'intervention dans les formations syndicales,

- Une mission d'évaluation des effets produits dans les entreprises où se sont déroulées des expérimentations d'espaces de dialogues avec les salariés.

### **Un parcours de formation :**

Je proposais pour l'ensemble des équipes SSE un module de formation « Agir sur le travail » et pour les militants ressources un cycle de trois sessions : Parlons travail, parlons organisation du travail, parlons bien-être au travail et performance.

Je proposais également un atelier d'analyse de pratiques sur l'accompagnement. L'organisation d'un rassemblement du réseau tous les ans.

J'invitais enfin à revisiter le dispositif de formation des responsables en incluant un module syndicalisme et travail.

L'échange que nous eûmes fut riche. Des précisions virent le jour :

- **Sur l'évaluation** des démarches QVT et la nécessité de se donner quelques indicateurs objectifs en particulier : nombre d'adhérents, résultats aux élections professionnelles, relations sociales dans l'entreprise. De plus l'idée a été émise d'intégrer à nos démarches d'action une enquête auprès des adhérents pour mesurer leur « satisfaction »,
- La nécessité de **construire du sens** à nos actions sur le travail en reprenant ce que disent les salariés, mais aussi ce que la CFDT exprime sur le travail,
- La nécessité d'organiser **un ciblage stratégique des SSE CFDT**,
- Pour passer dans une nouvelle dimension **le choix du langage utilisé** QVT ou Dialogue sur le travail à clarifier etc...,
- **La modification de l'offre fédérale de formation** (Agir dans la SSE, CHSCT 1 et 2, Formation des responsables (syndicat, UMM, Inters...), par les formations proposées (agir sur le travail)
- **La gestion des compétences de nos militants avec la multiplication des réseaux** (le réseau des animateurs de formation, le réseau embryonnaire sur des militants ressources QVT ou encore le réseau de développeurs... ce sont souvent les mêmes militants),
- Le déploiement de l'action sur le travail, nécessite la **mise en place d'un groupe de travail**.

**Avec cette restitution s'achevait mon intervention. J'avais accompli mon voyage. Découvert tout un territoire, des populations de militants. Partagé entre le « désir d'aller plus loin » et le nécessaire « retour », je sentais qu'il me fallait mettre à distance cette expérience et l'interroger.**

#### 4. L'analyse de la conduite de l'intervention

Au moment d'entreprendre à distance l'analyse de la conduite de mon intervention, je suis submergé par de nombreuses questions. Comment appréhender la réalité de mon intervention ? Comment la qualifier ? Comment justifier mes choix ? Que révèle-t-elle de l'intervenant que j'ai désiré être ? Qu'ai-je appris de cette expérience ?... Ces questions témoignent de la difficulté à dire quelle a été ma pratique de l'intervention.

Pour tenter d'y répondre j'évoquerais dans un premier temps le positionnement de la démarche de l'intervention et dans un second temps le positionnement social de l'intervenant.

Je prendrais appui sur deux articles de Guy JOBERT<sup>1</sup> :

- « *Entre savoirs et surprise, une analyse clinique du travail* ».
- « *Position sociale et travail du consultant* ».

J'emprunterais quelques détours philosophiques et littéraires.

En relisant la description de mon intervention, il me vient une image, celle d'une odyssée. On y retrouve : l'histoire d'une migration (Formateur / Intervenant) ; la place donnée à la parole et à l'intelligence des acteurs (Commanditaires / Militants ressources) ; la durée (vingt et un mois) ; un territoire à découvrir entre savoirs et expérience (Accompagnement/ Engagement / Réseau / Apprendre de l'expérience) ; une autre manière d'être au monde et de le percevoir (Construction d'une posture

#### 4.1 De la construction d'une intervention dans une démarche clinique :

##### 4.1.1 Aveuglement et intuition

Guy JOBERT dans son article « *Entre savoirs et surprise, une analyse clinique du travail* » nous parle de position et de regard :

*« Le terme position renvoie d'abord à une notion d'espace...nous dit-il... « celui des places à partir desquelles chacun décrit et construit le monde dans lequel il vit et le monde qu'il abrite à l'intérieur de lui-même... »*

*« ...la notion de position trouve également du sens dans l'expression prendre position... »* Il nous invite donc à « ...regarder son objet, d'en privilégier certaines dimensions et donc de le construire pour tenter de le connaître »

Par ailleurs il précise « *Position et direction du regard définissent la posture méthodologique et épistémologique du chercheur...* » Il nous dit encore que « *le clinicien ne peut évacuer une dimension militante consubstantielle de la posture qui est la sienne...le clinicien ne dissocie pas procès de connaissance et procès de changement* »

---

<sup>1</sup>Guy Jobert, *De la clinique, Entre savoirs et surprises, une analyse clinique du travail*, De Boeck Supérieur, 2006.  
Guy Jobert, *Position sociale et travail du consultant*, Education permanente n°113, décembre 1992.

Cependant il prévient « ...*La posture clinique ne se définit pas par son objet, par l'identité des personnes rencontrées ou la nature des demandes adressées. En revanche, elle pose comme exigence que le partenaire (individu, groupe ou organisation) accepte de s'engager, avec le clinicien, dans un processus d'écoute, de parole et de compréhension risqué...* »

La lecture de ces quelques extraits m'interpelle de plusieurs façons. En écrivant la genèse de mon intervention je suis saisi par mes « **aveuglements** » et à la fois surpris par mes « **intuitions** ».

L'aveugle, c'est celui qui est frappé par la cécité, celui qui est obligé de suivre, de se laisser guider. C'est aussi celui qui, privé de la vue, développe ses autres sens pour accroître son autonomie et saisir et son environnement.

Animé par mon désir d'intégrer la formation Master 2 « Analyse du travail, développement des compétences » du CNAM. J'ai proposé une réponse « création d'une offre de service appui conseil » pour répondre à un problème que j'ai moi-même identifié et qui ne m'était pas demandé : « la gestion des transitions professionnelles dans les parcours militants des responsables de la FGMM CFDT ». Je n'ai jamais été à l'écoute de mon commanditaire, ni disponible pour entendre une situation problématique qui aurait pu être l'objet d'une demande.

Cette proposition sera rejetée. Je me sens alors désappointé et je suis dans l'attente d'une autre proposition. Dès qu'elle vient, je me précipite dans la rédaction d'une lettre de mission, projetant ainsi ma propre représentation du problème évoqué :

**« La FGMM CFDT souhaite développer un réseau de « référents travail » qui serait en capacité d'accompagner les équipes syndicales d'entreprises dans leurs actions autour du « travail ».**

Je ne suis pas dans l'écoute, ni dans la compréhension. Au final, quel que soit le sujet, je me positionne comme « sachant » à priori ce qu'il convient de faire.

En agissant dans la précipitation, je ne prête pas attention à la demande qui m'est faite par le commanditaire, ni à ceux-là même qui réalisent le travail d'accompagnement. Je prends ainsi le risque de les déposséder de leur propre activité et d'exprimer ma seule interprétation à partir de mes connaissances. Ce sera mon premier aveuglement.

Malgré tout, je sens bien qu'il me faut quand même questionner mon commanditaire sur cette demande. Suite à la rencontre avec mon commanditaire le 8 mars 2016, je prends conscience d'un autre aveuglement. :

***J'ai oublié « ...de prendre en compte les valeurs qui guident l'action syndicale CFDT : la démocratie, l'émancipation individuelle et collective, l'égalité, la solidarité, la liberté. J'oubliais de considérer le fonctionnement démocratique de la CFDT. Les relations qu'entretenait la fédération avec les UMM CFDT et les syndicats CFDT Métallurgie qu'elle regroupe. Probablement mon propre parcours de militant syndical, d'ancien***

*responsable CFDT et de formateur syndical au sein de la fédération depuis huit ans m'empêchait de mettre en lumière ce qui était tellement intégré en moi ».*

Autrement dit : avant de rencontrer mon commanditaire, je ne me suis pas questionné ! Ni sur mon histoire, ni sur mon rapport à la CFDT (quarante ans d'adhésion, exercice de nombreux mandats de responsable CFDT), ni sur ma place au sein de la FGMM CFDT, ni sur ma position et la manière dont je voulais appréhender la demande qui m'était faite.

Je ne me suis pas non plus questionné sur ma propre relation avec mon commanditaire.

*« ...Jean-Luc COLLIN, est secrétaire national, trésorier, responsable de l'organisation, chargé du dossier santé et vie au travail, mais il est aussi chargé du dossier formation syndicale et à ce titre mon responsable... »*

Dans l'organisation de la FGMM CFDT, objectivement **Jean-Luc COLLIN** est mon responsable hiérarchique, même si je dispose d'une grande autonomie dans l'exercice de mon travail, c'est lui qui détermine mon activité. En même temps, bien que salarié de la FGMM CFDT, mon parcours syndical fait de moi un militant de la CFDT, ayant exercé d'importantes responsabilités, ce qui influe ma pratique de formateur et mes relations avec mon responsable. Il y a entre nous des rapports de fraternité, de liberté, de proximité dans nos échanges. Quelle que soit la nature de nos accords ou de nos désaccords, il y a une reconnaissance et un respect mutuels.

D'autre part, au cours de l'entretien j'apprends :

*« ...Quelques changements... dans la répartition des responsabilités au sein de la FGMM CFDT :*

*Jean-Luc COLLIN mon commanditaire, quittait sa responsabilité de secrétaire national chargé du dossier santé et vie au travail, de même que du dossier formation syndicale. Il conservait cependant une mission d'évaluation du fonctionnement de la Fédération qui devait préparer quelques évolutions organisationnelles.*

*Un nouveau secrétaire national reprenait le dossier santé et vie au travail. Il s'agissait de Johnny FAVRE qui de fait devenait mon nouveau commanditaire*

*Jean MAURIES récupérait quant à lui le dossier formation syndicale. Il devenait ainsi mon responsable hiérarchique direct en interne de la fédération... »*

J'accueille ces informations, sans les questionner, alors qu'il s'agit de changements importants qui peuvent modifier la nature de la demande. Je ne me questionne pas non plus sur ma relation à eux. Johnny FAVRE a été un animateur de formation syndicale, il a participé à plusieurs formations que j'ai animées. Jean MAURIES est un militant issu de l'URI CFDT Midi Pyrénées, alors que j'étais secrétaire général. J'ai favorisé son parcours de responsable CFDT, en finançant son détachement et en contribuant à sa formation.

Aujourd'hui je réalise combien il est essentiel avant toute intervention de prendre un temps pour réfléchir. Cette réflexion doit nous conduire à nous questionner sur la demande qui nous est faite : Quelle est la demande ? Comment je me situe vis-à-vis de cette demande ? Quelles

sont les relations que je souhaite établir avec le commanditaire et les acteurs concernés par la demande ? Dans ma situation particulière, formateur syndical, salarié de la FGMM CFDT ayant exercé plusieurs responsabilités dans la CFDT, faire le point de tout ce qui me lie à la CFDT : mon parcours syndical, mes relations militantes avec les personnes auprès desquelles je vais intervenir est primordial. En effet de la réponse à ces questions dépend la possibilité de prendre une distance suffisante afin de construire un espace de dialogue et de pensée réciproques en vue d'explorer et comprendre la demande d'une part et de nouer avec son commanditaire une relation d'échange dans une démarche réflexive au fur et à mesure que se déroule l'intervention.

En faisant l'économie de cette réflexion, je n'ai pas été en mesure d'explicitier une démarche qui offrait à mon commanditaire, la possibilité de dépasser l'exposé du problème « *la prise en charge par les SSE CFDT des questions du travail* » et « *l'accompagnement par la fédération de ces équipes* » ni de s'interroger sur la solution évoquée par lui « *développer un réseau de référents travail* »

Après cette expérience « d'exploration d'une demande », je pense que s'accorder du temps pour être à l'écoute de soi, pour sentir comment résonne en soi la demande qui nous est faite, constitue une étape préalable. Elle permet d'aller réellement à la rencontre du commanditaire, de lui proposer de réfléchir sur la réalité de ce qui pose problème. D'aller vers la construction d'une possible réponse.

Cette situation de départ a provoqué en moi une sensation de mal-être.

*« ... j'ai pris conscience qu'il me fallait opérer une forme de « migration » : sortir de mon rôle de « formateur syndical » et investir celui « d'intervenant ».*

Cette première intuition me fait envisager mon intervention comme la nécessité « *... d'entreprendre un voyage, d'aller en terre inconnue... Etre intervenant, c'est à la fois celui qui « vient » qui se rend sur le lieu, celui qui est « entre ».*

Ma seconde intuition « *...c'est mon parti pris d'une démarche compréhensive, à partir de l'observation des militants ressource en situation de faire avec les SSE CFDT. Pour moi, c'est un passage obligé pour faciliter par la suite l'expression de sens, de mise en lumière de compétences mobilisées dans l'accompagnement... »*

Dans la foulée de ma rencontre avec **Vincent BOTTAZZI**, responsable opérationnel de la démarche fédérale QVT, le 14 juin 2016, je devais découvrir les membres du groupe ressources QVT à l'occasion d'une rencontre le jour même, que je n'avais pas prévue.

*« ...Je leur présentais rapidement la demande qui m'était faite par la fédération, telle que je la comprenais à ce moment-là en mettant l'accent sur comprendre ce que signifiait accompagner des SSE CFDT engagées dans la démarche fédérale QVT, la nécessité pour la fédération de constituer un réseau de militants en capacité d'accompagner des SSE CFDT sur les questions du travail et imaginer leur formation.*

*J'indiquais « être ignorant » et « désireux de découvrir et comprendre » comment ils s'y prenaient. Pour cela je souhaitais pouvoir les observer en situation et construire la réflexion avec eux. Je précisais que je n'avais aucune idée de comment cela allait se faire. Peut-être qu'en les écoutants j'allais saisir une porte d'entrée... »*

Ces intuitions (migration pour investir le rôle d'intervenant, démarche compréhensive, importance donnée à la parole et à l'action, l'écoute nécessaire pour construire ensemble) me permettront de poser un cadre à travers une proposition d'intervention.

Aveuglements et intuitions me renvoient également à la « **phénoménologie de la perception** » développée par **Maurice MERLEAU PONTY**<sup>2</sup>, qui soutient que la perception d'un objet (ici l'intervention) n'est pas une photographie objective (description simple) que l'on appréhende toujours d'un point de vue corporel et intentionnel.

*« ... C'est par notre corps, que nous percevons le monde. Ce corps vit, agit, ressent, voit. Il est en relation avec le monde.... Cette pomme placée devant moi possède une signification par la relation que je noue avec elle : elle devient un fruit comestible, un objet que l'on peut admirer ou peindre, le symbole du péché originel... Ces propriétés ne sont pas des attributs internes de la chose même, ni une seule donnée de ma conscience : c'est un rapport qui unit l'homme et le monde. »*

**Alain WEIMBERG**<sup>3</sup> dans son article « **Philosophie de la perception** » nous explique que :

*« ...percevoir, c'est donc assigner une signification aux objets, leur donnant un sens, leur attribuant une forme particulière... Ces significations s'établissent dans un rapport au monde, elles ne sont ni dans l'objet, ni dans ma seule conscience... C'est la rencontre entre la pensée et le monde qui donne sens aux choses... ».*

Mon corps me renvoyait à une sensation de mal-être, il résistait. Mes intuitions étaient la manifestation de ma subjectivité. A l'importance que j'ai toujours accordée à la construction des savoirs de l'expérience. A l'intérêt que je porte aux personnes. C'était ma façon d'être au monde. Je ne pouvais pas les ignorer, les dissocier de l'intervention elle-même.

Considérer mon intervention comme l'application d'un savoir et l'utilisation d'outils en faisant appel à des connaissances générales était contraire à mes convictions, à ma pratique de formateur. C'était renoncer à ma personnalité.

**Guy JOBERT** dans son article « **Entre savoirs et surprise, une analyse clinique du travail** » évoque le corps de l'observateur :

*« ... dans l'implication subjective du chercheur le corps est profondément engagé ou plus exactement c'est par son corps que le chercheur intervenant est engagé dans la situation concrète...Le corps...immérgé dans la situation éprouve une déstabilisation créée par un écart qu'il perçoit encore confusément entre son attente (disons-le encore une fois attente nécessaire et formée par ses savoirs antérieurs) et ce que perçoit son appareil sensoriel... »*

---

<sup>2</sup> Maurice Merleau Ponty, *La Phénoménologie de la perception*, Gallimard, 1957.

<sup>3</sup> Alain Weimberg, *Philosophie de la perception*, Sciences Humaines n°49, avril 1995.

Sans le savoir, avec l'impertinence de l'intervenant « apprenant », je laissais une large place à l'action, à la parole des membres du groupe ressources QVT de la FGMM CFDT et à la compréhension de leur activité d'accompagnement. Je positionnais, mon intervention dans une démarche clinique. Ce mot « clinique » a longtemps été pour moi associé à la relation soignante (médecin/malade), ce qui m'empêchait de percevoir qu'il pouvait aussi indiquer une relation d'aide.

#### 4.1.2 Le temps et la durée

Toujours dans le même article dans son article « *Entre savoirs et surprise, une analyse clinique du travail* » Guy JOBERT relate ce propos d'Alain AYMARD<sup>4</sup> :

« ...La démarche clinique se constate, et elle se constate par une présence de soi... »

Cela m'a donné à réfléchir sur la durée de mon intervention.

Si je mesure le temps écoulé, ce ne sont pas moins de vingt et un mois qui vont d'octobre 2015 (Je situe le point de départ de mon intervention, au moment même où la FGMM CFDT me propose une mission sur la démarche fédérale QVT dans le cadre de ma formation au CNAM) à juin 2017 (Date de ma restitution finale).

Dans ma proposition d'intervention j'avais estimé qu'il me faudrait au total une vingtaine de journées de travail allant de la période de septembre 2016 à mars 2017. Pour rendre compte de ce qui s'est passé, je suis tenté de découper ce temps en distinguant plusieurs étapes de l'intervention : Le temps de l'attente (début octobre 2015 à mars 2016) , le temps de l'initiative (de mars à juin 2016), le temps des opportunités (septembre 2016), le temps de la vie de la FGMM CFDT (Congrès en avril 2016, la session du bureau fédéral en juin 2016), le temps de mon commanditaire (Sa responsabilité s'est achevée en janvier 2017, il est alors devenu chargé de mission sur le dossier évolution organisationnelle), le temps des militants ressources (le rythme des rencontres du groupe fédéral QVT est trimestriel), le temps de l'analyse et d'écriture, le temps des restitutions. Entre chaque étape se glisse ma propre activité de formateur avec des temps de conception et des temps d'animation.

Ce faisant, je n'arrivais pas à expliquer que malgré cette apparence de discontinuité j'éprouvais au contraire un sentiment de continuité. Chaque temps m'avait été nécessaire pour que l'intervention puisse se déployer.

La distinction qu'opère **Henri BERGSON**, entre le temps objectif, celui des scientifiques, celui que l'on peut mesurer, le temps physique et la durée qui est le temps subjectif, celui que l'on éprouve, qui se vit en conscience, m'aide à comprendre ce qui s'est joué dans l'expérience de ce temps qu'a pris mon intervention.

---

<sup>4</sup> Alain Aymard, *De la clinique, De l'emprise à l'étayage*, De Boeck Supérieur, 2006.

Au moment où je désire rencontrer mon commanditaire, j'indique que je prends conscience au de ce que je pense être un premier obstacle :

*« Celui de la maîtrise du temps. L'acceptation que le temps de l'autre, n'est pas forcément le mien. Qu'il faudra sans doute « s'accorder » et « apprendre la patience, saisir les opportunités, faire face à l'imprévu, aux aléas »*

Avec du recul, je pense qu'il ne s'agit pas d'un obstacle mais d'une succession d'états subjectifs qu'il m'a fallu pour **assurer une présence aux autres**.

C'est en « **migrant de ma fonction** » de formateur à celle d'intervenant que j'ai pu « entreprendre un voyage » ; c'est en « **éprouvant la difficulté** » de ne pas me laisser enfermer dans la vision initiale de mon commanditaire de « *construire un réseau de militants référents travail* » qu'ensemble nous avons pu découvrir que le chemin à suivre était celui de l'accompagnement ; c'est en « **me déplaçant sur les lieux** » où se tenaient les « *1<sup>ère</sup> journées qualité de vie au travail avec les SSE* » que j'ai pu observer comment se construisait une relation de confiance entre accompagnants et accompagnés ; c'est « **en participant aux rencontres** » du groupe ressources QVT que j'ai pu créer un espace de dialogue et de pensée avec les militants ressources ; c'est « **en organisant la confrontation des militants ressources** » que j'ai pu comprendre le lien entre accompagnement et engagement ou encore l'importance de faire réseau pour donner sens à l'action d'accompagner.

**Milan KUNDERA**<sup>5</sup> dans « *la lenteur* » émet l'hypothèse d'une mathématique existentielle qui prend la forme de deux équations :

*« ... Le degré de la lenteur est directement proportionnel à l'intensité de la mémoire ; le degré de la vitesse est directement proportionnel à l'intensité de l'oubli... »*

Une intervention, quelle qu'elle soit n'arrête pas la vie de l'organisation dans laquelle on intervient. Ni ici, le dispositif fédéral QVT tel qu'il se déploie, ni encore moins l'activité des militants ressources, ni les temps de régulations qu'ils ont eux-mêmes institués. C'est en respectant ces différents temps que mon intervention a pu s'élaborer et se dérouler. Ce rythme n'est pas celui de l'intervenant, il est celui de l'action qui se donne à voir au travers de l'activité de la FGMM CFDT et celle des militants ressources. Il est le temps de l'écoute de ce qui se dit. Il est le temps du questionnement, de la compréhension, il est enfin le temps de la perception de ce qui se dessine à l'horizon comme « un champ du possible ».

Prendre en compte le temps comme étant une donnée de l'intervention qui accompagne les acteurs du dispositif fédéral QVT m'a permis de faire un lien entre engagement et accompagnement pour les militants ressources. Il m'a permis de questionner la FGMM CFDT sur le pilotage stratégique du dispositif, la place et le rôle de l'ensemble des acteurs.

---

<sup>5</sup> Milan Kundera, *La lenteur*, Gallimard, 1995.

« ...*Quel sens pouvait signifier pour des militants ressources un engagement à accompagner dans la durée une ou plusieurs SSE CFDT ? Comment leur permettre une réflexivité sur leur expérience d'accompagnement ?*

*Par ailleurs à quoi ce type de projet engageait la FGMM CFDT en termes de pilotage stratégique (dimension politique) ; de pilotage opérationnel (moyens humains, financiers, matériels) ; D'animation de réseau (fonctionnement, outils, acquisition d'une culture sur le travail, lien avec les partenaires...) ? Le tout dans un cadre organisationnel respectant les règles du fonctionnement démocratique de la CFDT... ».*

#### 4. 1.3 Savoirs et expérience

Partir des individus, de leurs vécus, de leurs expériences, de leurs motivations, des actions qu'ils mènent ; réfléchir à leurs pratiques pour comprendre et construire son propre savoir. Ce savoir issu de l'action m'intéresse. Le faire dialoguer avec les connaissances issues de la recherche des sciences de l'éducation, de la psychologie, de la sociologie, voilà ce qui a guidé et guide encore ma pratique de formateur. Pouvait-il en être autrement dans ma pratique d'intervenant ?

J'ai eu le sentiment que mon intervention m'échappait, rien ne se déroulait comme je l'avais imaginé. J'étais obligé de passer par des détours, de saisir des opportunités. J'avais bien imaginé un itinéraire, un calendrier, un cadre pour mon intervention ; J'avais lu quelques ouvrages comme « *le facteur humain* » de **Christophe DEJOURS**<sup>6</sup>, « *Exister au travail* » de **Guy JOBERT**<sup>7</sup>, « *l'établi* » de **Robert LINHART**<sup>8</sup>, relu les cours du CNAM. Malgré tout, je me sentais « perdu » et « ignorant ».

Ce qui m'a fait « tenir », c'est mon intérêt pour la thématique de l'intervention, le désir de comprendre, ma curiosité, le besoin d'approfondir mes connaissances au fur et à mesure que je découvrais tout un territoire à explorer (l'accompagnement, l'engagement, le fonctionnement en réseau, l'apprentissage par l'expérience). C'est dans cette dynamique que je devenais « intervenant ».

En explicitant l'observation sur le terrain, en facilitant l'expression des commanditaires et des militants ressources, en posant des questions de compréhension, en explorant des concepts, je prenais ma place d'intervenant. De manière inconsciente, ce travail d'analyse me permettait d'animer réellement un espace d'échanges, de dialogue et de réflexion. Ensemble, dans une

---

<sup>6</sup> Christophe Dejours, *Le facteur humain*, PUF, 1995.

<sup>7</sup> Guy Jobert, *Exister au travail*, ERES, 2014.

<sup>8</sup> Robert Linhart, *L'établi*, Editions de minuit, 1978.

démarche d'analyse réflexive, nous construisons une compréhension de l'activité des militants ressources et nous identifions un « savoir agir ».

J'ai fait le lien avec certains apports qui m'avaient influencé et qui aujourd'hui me permettent de mieux appréhender « comment s'opère la construction des savoirs ». Ils ont été mes « compagnons de voyage » invisibles, parce que non conscient de leur présence, durant l'intervention je pense à :

**Gaston PINEAU<sup>9</sup>** quand il déclare dans son article « *Les réflexions sur les pratiques au cœur du tournant réflexif* » :

*« Le tournant fait passer..., du paradigme de la science appliquée à celui du praticien réflexif... Ce n'est plus la science avec ses théories, lois et modèles qui est à réfléchir pour l'appliquer, mais l'inverse, la pratique non scientifique, avec ses contraintes, ses aléas, ses limites, son subjectivisme ».*

**Vincent de GAULEJAC<sup>10</sup>** qui affirme dans « *La névrose de classe* » que :

*« L'individu est le produit d'une histoire dont il cherche à devenir le sujet »*

**Alex LAINE<sup>11</sup>** dans la conclusion de son ouvrage « *Faire de sa vie une histoire* » affirme :

*« ... l'intérêt et la spécificité de l'histoire de vie en formation se résume à faire de l'individu un sujet d'énonciation, de recherche, de décision et d'inflexion de son avenir... »*

*« ... C'est la question de la place de l'individu dans sa formation et sa vie... en reprenant le questionnement suivant : Qu'ai-je vécu et appris au juste ? Et comment l'ai-je vécu et appris ? »*

**Albert BANDURA<sup>12</sup>** et son « **concept d'agentivité** » et son modèle de « **réciprocité causale triadique** » dans l'interaction entre facteurs personnels (événements cognitifs), comportements et environnement pour expliquer la capacité de réflexion d'un individu pour élaborer, réguler, sa propre activité et atteindre certains résultats. Dans cette perspective selon les situations, chacun dispose d'une capacité d'influer sur le cours de sa vie.

**Philippe CARRE<sup>13</sup>** dans sa réflexion sur la notion « **d'apprenance** » et les trois dimensions qu'il développe : les dispositions à apprendre, les pratiques apprenantes, les situations d'apprentissages.

---

<sup>9</sup> Gaston Pineau, *Les réflexions sur les pratiques au cœur du tournant réflexif*, Education permanente n°196, 2013.

<sup>10</sup> Vincent de Gaulejac, *La névrose de classe*, Hommes & groupes éditeurs, 3<sup>ème</sup> Edition, 1999.

<sup>11</sup> Alex Lainé, *Faire de sa vie une histoire*, Desclée de Brouwer, 2007.

<sup>12</sup> Philippe Carré, *Albert Bandura et l'autoefficacité*, Sciences Humaines les grands dossiers, n°45, décembre 2016.

<sup>13</sup> Philippe Carré, *L'apprenance*, Dunod, 2005.

**Guy JOBERT** dans son article « *Entre savoirs et surprise, une analyse clinique du travail* » affirme :

*« ... Il me semble que mon positionnement clinique renvoie à certains aspects de mon rapport au(x) savoir(s). Bien avant de disposer des mots pour nommer les choses, j'ai eu la conscience aigüe, douloureuse, de l'existence de deux types de savoirs et, corrélativement, de deux façons d'apprendre. L'un procédant de la vie et de l'action s'efforçant de dire comment sont les choses telles que l'on les rencontre et les expérimente ; l'autre proposant des lois sur la façon dont les choses sont faites et fonctionnent en général. Les premiers sont construits par l'expérience ; ils sont courbes et laissent une large place à l'improvisation et à la faculté de faire face à l'imprévu. Ils relèvent de la métis. Les seconds proposés à l'école à partir d'une transformation des savoirs scientifiques, sont linéaires, directs et ne laissent place ni au doute, ni à la ruse. Ils relèvent de la technè... »*

Comment appréhender la réalité de mon intervention ? Comment la qualifier ? Comment justifier mes choix ? Telles étaient mes questions de départ. J'y ai tenté d'y répondre en expliquant comment j'ai navigué entre aveuglements, intuitions, durée, savoirs et expérience pour définir ma démarche d'intervention.

La description de l'intervention montre que l'attention portée à la demande du commanditaire, à l'action et aux paroles des militants ressources, à la possibilité offerte dans le cadre des rencontres du groupe ressources QVT, d'un échange, d'une réflexion a permis peu à peu à comprendre ce qui se jouait pour les militants ressources, pour la FGMM à travers la question de l'accompagnement d'équipes SSE CFDT engagées dans la démarche fédérale QVT. Cela a donné sens à la priorité de la FGMM CFDT sur les questions du travail, cela a aussi permis de regarder sous un angle nouveau la notion d'engagement militant et de fonctionnement en réseau. Enfin, ce travail a été source d'apprentissages collectifs. Tout cela m'amène à penser que je me suis inscrit dans une démarche clinique, malgré et avec toutes les erreurs commises par un apprenant intervenant. Apprendre à se regarder, à s'écouter et réfléchir, à ce que l'on apporte comme aide, à ce que l'on apprend des autres, de leur travail et des situations auxquelles nous nous confrontons.

Il me reste à répondre aux questions suivantes : Que révèle-t-elle (l'intervention) de l'intervenant que j'ai désiré être ? Qu'ai-je appris de cette expérience ?...

#### 4.2 Le positionnement social de l'intervenant :

**Guy JOBERT** dans l'article « *Position sociale et travail du consultant* » développe l'idée que :

*« ... La possibilité de conduire une intervention dans une perspective clinique est d'abord définie par la position sociale qu'occupe le consultant à l'intérieur du champ auquel il appartient... »*

Il évoque trois éléments centraux :

*« ...la résistance à la commande, la capacité d'invention d'un dispositif d'intervention et la distanciation par rapport au système client... »*

Chacun de ces éléments renvoie à la question de l'autonomie.

#### 4.2.1 L'autonomie du point de vue de la résistance à la commande

J'ai indiqué dans la première partie de mon analyse mon insuffisance de questionnement à propos de ma position hiérarchique (je suis sous l'autorité de mon commanditaire) et économique (je suis salarié de la FGMM CFDT). J'ai indiqué également que mon parcours de militant et de responsable au sein de la CFDT permettait entre nous des relations de fraternité, de liberté, de proximité dans nos échanges. Reposant sur une reconnaissance et un respect mutuels.

Lors de l'analyse de la demande je n'ai pas été en mesure d'explicitier une démarche qui offrait à mon commanditaire la possibilité de dépasser l'exposé du problème « *la prise en charge par les SSE CFDT des questions du travail* » et « *l'accompagnement par la fédération de ces équipes* » ni la solution évoquée par lui « *développer un réseau de référents travail* »

Tout comme J'ai indiqué que j'avais oublié en raison même de mon histoire et de mon appartenance au « système client » de considérer **le fonctionnement de la FGMM CFDT et les valeurs** sous tendues de son action.

Je n'ai pas non plus pris en considération **les changements de responsabilités à venir et leurs conséquences sur la nature de la demande et la conduite de l'intervention.**

De ce point de vue, je n'ai pas su « résister » à la demande de mon commanditaire.

Néanmoins au cours de l'échange avec mon commanditaire une suggestion de sa part me permet de regarder sa demande sous un angle différent.

*« Tu pourrais te rapprocher d'une personne du groupe ressources pour participer à une de ses rencontres... »* (Rencontres avec les SSE syndicales désireuses de s'engager dans la démarche fédérale QVT).

**Que signifiait accompagner dans la durée une SSE CFDT engagée dans la démarche fédérale QVT ?** C'était sous cet angle là qu'il me fallait imaginer et considérer l'intervention.

**« En abordant cette question de l'accompagnement, je pouvais éclairer la réflexion de la FGMM CFDT sur la constitution d'un réseau militant, sur les compétences requises.**

**Je pouvais également mettre en lumière la question du pilotage stratégique et opérationnel du dispositif ».**

Plus tard, lors de ma rencontre avec le responsable opérationnel, une information sur le groupe ressource QVT : « ...**Le groupe se retrouve 3 à 4 fois par an sur une journée...** » a résonné, en moi d'une autre façon : **faire réseau, être ressource c'est aussi apprendre de l'expérience.**

### **Accompagnement, réseau, ressource, apprendre de l'expérience.**

L'analyse de la demande prenait un autre sens, mon commanditaire confirmait « ...**ce serait bien de le regarder sous cet angle là...** »

**Guy JOBERT** dans son article « *Position sociale et travail de l'intervenant* » déclare

*« ... l'analyse de la demande... consiste pour le consultant, à faire accepter par son client qu'il interpose un détour de réflexion entre l'exposé du problème qui motive sa demande et la mise en œuvre de la solution qu'il entrevoit ».*

En suggérant que le développement d'un « **réseau de référents travail** » pourrait peut-être se réaliser par l'observation et le questionnement des pratiques d'accompagnement des militants ressources, j'engageais mon commanditaire à « penser autrement » sa réponse au problème évoqué par lui. Je lui permettais de poser un autre regard sur la réponse qu'il entrevoyait pour accompagner les futures équipes SSE CFDT qui s'engageraient dans la démarche fédérale QVT.

Pour autant, je n'avais pas perçu l'importance de pouvoir échanger et réfléchir avec mon commanditaire de manière régulière afin de l'engager dans le déploiement de l'intervention et lui permettre de construire au fur et à mesure sa propre compréhension du problème et d'envisager des réponses possibles.

J'ai saisi l'occasion des rencontres trimestrielles du groupe ressource QVT, qui mettaient en présence les militants ressources et le commanditaire, pour créer cet espace d'échanges et de réflexion.

### **4.2.2 L'autonomie du point de vue de la capacité d'invention d'un dispositif d'intervention**

A la suite de mes rencontres avec le commanditaire et le responsable opérationnel du dispositif fédéral QVT, j'ai été en mesure de proposer une démarche d'intervention qui laissait une place importante à l'observation en situation des militants ressources, à leur parole, à la réflexion sur leurs pratiques. J'avais prévu quatre étapes : observation, interviews, confrontation, restitution.

En réalité j'ai dû sans cesse composer, avec le temps et, avec les militants ressources. J'ai dû saisir les opportunités, par exemple mon observation sur le terrain a été rendue possible parce que des formations que je devais animer ont été annulées. L'organisation des interviews étant

trop compliquée à réaliser, j'ai opté pour l'envoi d'un questionnaire et la réalisation d'une synthèse.

J'avais oublié les temps des restitutions et des validations de mes observations et de ma compréhension. J'ai donc saisi l'occasion des rencontres du groupe ressource QVT pour le faire.

Au fur et à mesure du déroulement de l'intervention, l'expression des militants ressources devenait plus riche, ils disaient tout le sens qu'ils donnaient à leur activité et la difficulté pour eux de construire la relation d'accompagnement. Ils se montraient exigeants, vis-à-vis de la FGMM CFDT. La confrontation filmée, à partir des réponses au questionnaire a constitué un moment fort de l'intervention.

*« La fédération n'a pas pris la mesure des conditions, des exigences, de la responsabilité que ça allait demander... y compris pour les SSE il y a **une sous-estimation de ce sur quoi ça engage... c'est un engagement collectif** ».*

*« On est parfois **trop dans la connaissance**, dans la préparation, on veut **tout dire** sur la démarche QVT, alors que quand on y va avec nos **tripes**, nos **convictions**, notre **expérience syndicale**... tout le problème que l'on a dans ce travail c'est **sortir du constat...si on n'ancre pas la démarche QVT par rapport à leur propre réalité...ce qui pose problème dans leur boîte...c'est très difficile de les impliquer, de les motiver, on a l'impression que c'est un truc en plus... c'est pas ce qu'ils vivent au quotidien...pour résumer comment on ancre la QVT dans ce qui fait le quotidien des salariés quand on est militant syndical...** »*

*« ... comment peut-on être syndicaliste et être indifférent à la QVT ? **Il y a quelque chose de très fort avec l'identité CFDT, l'approche CFDT, on est dans l'autogestion...donner la possibilité aux salariés de dire, de changer, de transformer...** »*

*« On est confronté à de tels murs... mais **il y a aussi des représentations considérables**, les difficultés il y en a mais les représentations immenses, **c'est ça qui fait peur...on découvre ce qu'attendent de nous les DRH...il faut **obtenir l'adhésion des équipes** mais **c'est en pratiquant l'analyse qu'ils se rendent compte qu'il se passe quelque chose à un moment donné...c'est du mouvement permanent...*****

*« La relation de **confiance se construit avec beaucoup d'écoute, d'humilité et en renvoyant à l'autre que l'on n'a pas la science infuse...** on a aussi travaillé dans des boîtes, on a eu aussi un parcours militant comme eux... »*

Cette richesse dans l'expression des militants ressources me faisait prendre conscience que c'est dans le processus même de l'intervention, que s'établit une confiance entre l'intervenant et les acteurs, qui libère la parole et construit du sens à leurs activités. Je sentais aussi une grande attente vis-à-vis de moi. Cela m'a interpellé sur la plus-value que je pouvais leur apporter. Une présence physique ne suffisait pas. L'attention portée à leur expression me renvoyait aux concepts d'accompagnement, d'engagement, de travail en réseau,

d'apprenance. Il me fallait dans le même temps que se déroulait mon intervention, explorer les apports des sciences humaines sur ces thèmes et être en capacité de les éclairer à la lumière de ce que les militants ressources et mon commanditaire exprimaient eux-mêmes.

Dans l'article « *Position sociale et travail du consultant* » Guy **JOBERT** déclare :

*« ...La démarche du consultant n'est pas « déjà-là », sous forme d'un objet (méthode ou instrument) qu'il suffit de reproduire. La réponse se veut toujours originale et apparaît au terme d'un processus autonome de conception conduit par le consultant lui-même... »*

Il rajoute :

*« ...le consultant a un « style » propre qui le fait connaître, et apprécier ; sa façon particulière de conduire ses analyses et d'aborder l'action constitue son image de marque professionnelle et traduit ses choix théoriques, méthodologiques et éthiques... »*

Je me suis senti libre dans la conduite de l'intervention. Mon erreur essentielle, je le répète, a été mon incapacité de départ d'aller plus loin dans le questionnement avec mon commanditaire sur sa demande et d'explicitier une démarche d'intervention qui anticipe les difficultés pour examiner avec lui les moyens d'y faire face. Par exemple, compte-tenu du lieu de résidence des militants ressources j'ai dû renoncer à pouvoir les interviewer au siège de la FGMM CFDT (les mobiliser pour un entretien de deux heures n'était pas réaliste) ; leurs disponibilités pour les interviewer par téléphone en période de fin d'année étaient réduites, c'est pourquoi j'ai opté pour le questionnaire.

Aujourd'hui avec le recul, malgré les contraintes de temps et le sentiment que mon intervention m'échappait, je crois avoir su trouver un équilibre pour que l'intervention puisse se dérouler, produire une « connaissance » à partir du vécu des militants ressources et éclairer mon commanditaire sur les actions à conduire pour répondre à sa demande. J'ai également su trouver une place comme intervenant, qui s'est affirmée progressivement par ma présence et mes apports.

#### [4.2.3 L'autonomie du point de vue de la distanciation](#)

Dans l'article « *Position sociale et travail du consultant* » Guy **JOBERT** prévient :

*« ...la distanciation, c'est la capacité de « se mettre à côté » de ce qui se dit et ce qui se vit... L'attitude de distanciation concerne aussi bien le plan intellectuel que le plan affectif...son objet premier est le réel social et organisationnel sur lequel son client a des visées de changement. »*

En étant salarié de la FGMM CFDT, et militant CFDT depuis plus quarante ans, il est clair que faire ce « pas de côté » n'a pas été simple. D'abord en avoir conscience ne signifie pas être en capacité de le faire.

Je suis formateur au sein de la FGMM CFDT et reconnu comme tel, mon titre exact est « *secrétaire fédéral, formateur* ». Se positionner comme intervenant sur une problématique comme la QVT ne va pas de soi. **Vincent BOTTAZZI** est « *secrétaire fédéral, vie et santé au travail, organisation du travail* ». La QVT est son domaine d'activité, il est à ce titre le responsable opérationnel du dispositif fédéral QVT. De plus lui comme moi du point de vue hiérarchique avons le même responsable **Jean-Luc COLLIN** qui est « *secrétaire national, responsable de la politique vie et santé au travail, et responsable de la politique de formation syndicale* », en l'occurrence est aussi mon commanditaire.

Tous les trois, au-delà de notre statut, sommes des militants syndicaux ayant exercé différentes responsabilités dans la CFDT au plan professionnel et au plan interprofessionnel. De plus faisant partie de la même organisation la FGMM CFDT, nous partageons un même système de valeurs, de représentations, un langage commun pour énoncer l'intérêt pour telle ou telle action ou les difficultés rencontrées dans le cadre de nos activités.

La fonction de consultant interne n'existe pas.

Je mesure combien malgré toute la bienveillance des uns et des autres, la clarification de nos relations aurait été utile. Or comme je l'ai dit, je n'avais pas suffisamment réfléchi sur ce point. Il m'a fallu du temps, pour « sortir » du rôle de formateur et « appréhender » celui d'intervenant. Peur du regard, peur du jugement, de ne pas y arriver.

Pour y parvenir, je me suis réfugié sur les figures de « l'auditeur du CNAM qui intervient dans le cadre d'une reprise d'études » et celle du « migrant » qui entreprend un voyage en terre inconnue, ignorant et désireux de comprendre. Je me suis glissé « autour de la table » pour être parmi eux, soucieux de partager une proximité mais avec un regard différent.

J'ai écarté la peur de mon commanditaire « ... *Cela fait huit ans que je porte ce dossier « travail » et que j'essaie de le faire prendre en compte par la fédération. Beaucoup de choses ont été faites. Je ne voudrais pas que cela s'arrête à la suite de mon départ...* »

J'ai résisté à la demande urgente du responsable opérationnel de « *concevoir une action de formation sur le travail* », avant même de comprendre ce qu'était l'activité d'accompagnement des militants ressources.

J'ai souvent agi par intuition pour saisir ce qui faisait « relief » dans l'expression des militants ressources et du commanditaire : accompagnement, engagement, réseau, apprendre de l'expérience et ce qui questionnait la dimension politique du projet comme le pilotage stratégique du dispositif et la place de chacun des acteurs, le fonctionnement démocratique de la CFDT et la question de la légitimité, la vérification des prérequis nécessaires pour que les SSE CFDT puissent s'engager dans la démarche fédérale QVT.

Au terme de mon intervention, j'ai proposé plusieurs pistes d'actions :

- Expliciter ce que veut dire accompagner (cadre, fonction, pratique, relation, réflexivité, temporalité),

- Définir ce que veut dire fonctionner en réseau (le statut, les objectifs, les moyens d'un réseau de militants ressources),
- Les prérequis essentiels des militants ressources, et les engagements liés à la fonction (contractualisation),
- L'évolution du groupe fédéral ressources QVT,
- Un parcours de formation pour les militants ressources,
- Un rassemblement annuel du réseau des militants ressources,
- La création d'un espace collaboratif.

Elles ont été plutôt bien accueillies et ont permis d'engager d'autres réflexions par exemple sur l'évaluation du dispositif, la communication ou encore le besoin de clarifier le langage utilisé.

Pour réussir à avoir une bonne distance, en plus de clarifier mes relations aux acteurs et à l'organisation, il aurait fallu que je réfléchisse davantage :

- Sur la place de chacun des acteurs dans le dispositif d'intervention (commanditaire, responsable opérationnel, militants ressources).
- Sur un cadre qui facilite les échanges et l'analyse.

Cela aurait permis à chacun d'eux de se situer et de saisir l'importance d'une coopération dans la compréhension du problème posé au départ ou dans la construction de réponses possibles.

C'est un travail que je n'ai pas toujours su faire. Cela tient, de mon point de vue, au fait que je n'ai pas imaginé, au départ, dans la démarche d'intervention quels seraient les lieux de restitution et de validation. Cela m'a conduit à utiliser les rencontres du groupe ressource QVT, (qui regroupe, commanditaire et militants ressources) comme espace d'échanges et de réflexion et à prendre le risque d'une confusion entre les dimensions politiques et opérationnelles.

Cela m'amène à dire que je n'ai pas réfléchi à cette question de la distance, prenant ainsi, le risque d'une collusion avec les différents acteurs du fait de mon appartenance à la FGMM CFDT et du milieu « militant » que constitue le travail syndical. D'être trop impliqué et de me perdre dans le travail d'intervenant.

## **5. La découverte d'un territoire :**

L'analyse du travail syndical est souvent décrite sous l'angle de l'action revendicative, de la négociation ou de la représentation des salariés. Dans le cadre de mon intervention, **je me suis intéressé à l'activité déployée par des « militants ressources » en situation « d'accompagnement » de SSE CFDT.**

J'ai conscience que ma focale, a portée sur une infime partie de cette activité. Je n'ai observé que « **P'avant** », c'est-à-dire le moment où se noue une forme de contractualisation entre « accompagnant et accompagné », à partir, d'une rencontre « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec les SSE ».

Cependant au cours de l'intervention, la démarche proposée, combinait observation sur le terrain, questionnaire et confrontation. Elle a permis d'explicitier de multiples formes d'implication des militants ressources dans leurs pratiques d'accompagnement. Ces dernières s'exercent dans un cadre expérimental, celui de la démarche fédérale QVT. L'objectif étant une plus grande prise en charge des questions du travail par les SSE CFDT. La FGMM CFDT fait l'hypothèse d'un dialogue social renouvelé dans les entreprises qui prennent en compte les situations de travail, telles quelles sont vécues et exprimées par les salariés. L'activité militante ainsi déployée, est enrichie et transforme les pratiques syndicales.

Le dialogue social qui porte sur les questions du travail repose :

- D'une part sur les relations de coopération entre les salariés, les managers de proximité et les représentants des salariés pour accroître leurs capacités d'action sur l'organisation, le contenu et les modalités de leur travail.
- D'autre part sur la capacité à négocier des délégués syndicaux avec les directions sur la réalité du travail, en prenant en compte la performance des entreprises, et le bien-être des salariés.

Les pratiques syndicales sont questionnées sur :

- La qualité des relations de proximité que les militants syndicaux développent avec les salariés et les managers.
- La capacité de l'organisation syndicale (Syndicat Métallurgie, UMM CFDT, FGMM CFDT) à accompagner dans la durée des SSE CFDT sur les questions du travail.

Pour réfléchir et apprendre de la phase expérientielle conduite par la FGMM CFDT dans le cadre de la démarche fédérale QVT, l'intervention a mis en lumière que :

- L'accompagnement des SSE CFDT est **une fonction qui se construit dans une pratique et une réflexivité.**
- L'accompagnement des SSE CFDT est **une fonction qui engage le militant ressource dans la durée.**

Ces deux derniers points ont fait l'objet d'un échange au moment de la restitution en présence des commanditaires **Jean-Luc COLLIN** et **Johnny FAVRE** et les militants ressources : **Vincent BOTTAZZI, Emmanuel COUVREUR, Raymond BUCHHLOZER, Michel SAILLY.**

Pour animer ces échanges, mon travail d'intervenant a consisté :

- à reprendre mes propres observations de terrain et les expressions des militants ressources,
- à rechercher dans les apports des sciences humaines ce qui a pu être écrit sur l'accompagnement, l'engagement et l'apprenance.

Je me suis également questionné à partir de ma propre expérience de formateur, de tuteur d'apprenants formateurs et d'animation du réseau des animateurs de formation.

Ce travail « invisible » de recherche et d'analyse de l'intervenant est nécessaire pour faciliter la réflexion collective. Elle permet de mettre des mots sur le « ressenti » ou sur ce qui apparaît comme « évident », d'interroger plus avant, la pratique de l'accompagnement, de comprendre et de donner du sens à la conduite de l'action. Il permet d'adopter une posture de questionnement.

C'est ce que j'ai nommé dans la description de l'intervention un territoire à parcourir au cours de ma migration.

### 5.1 Accompagner :

Pour ce qui concerne l'accompagnement je me suis appuyé sur les apports de **Maëla PAUL** et de **Jean-Pierre BOUTINET**.

**Maëla PAUL**<sup>14</sup> nous invite à clarifier ce qu'accompagner veut dire et prévient :

*« ...Il n'y a personne qui détient une définition... ça ne peut se construire que collectivement... dans la confrontation des points de vue... qu'on en vient à rectifier, à réajuster, à éclairer des pratiques... »*

Elle distingue **le mot et la pratique comme phénomène social**

#### De quoi nous parle ce mot d'accompagnement ? :

*« ... le mot existait et désignait des activités ordinaires (accompagner sa fille) ... dans les années 90 le mot change de statut... il entre dans le vocabulaire des professionnels et des politiques publiques en devenant une pratique... »*

*« ... au moment où la notion d'accompagnement émerge... l'accompagnement explose avec **une diversité de formes** : relation d'aide, parrainage, mentorat, coaching, tutorat... **selon les lieux de son exercice**... »*

*« ...on présume qu'il y a là (dans la pratique d'accompagnement) **des réponses possibles aux problématiques de notre société**... »*

---

<sup>14</sup> Maëla Paul, *Pratiques d'accompagnement*, Youtube, Conférence de 2017.

Pour comprendre **ce que l'accompagnement amène**, elle prend exemple sur des usages.

« *Le plat principal sera accompagné de... on a là **une mise en ordre... l'accompagnement n'est pas le plat principal...à quoi sert l'accompagnement ? ... à compléter, à enrichir, à mettre en valeur, à relever... dans ce premier usage on a quelques indications sur l'accompagnant et ce à quoi il est appelé...*** »

« *...l'accompagnement musical... celui qui accompagne joue une partie de soutien... celui qui accompagne est censé **se mettre au diapason de l'autre, aller au rythme de l'autre...** première chose avant de jouer, **il va falloir s'accorder...chacun à son instrument...sa partition... mais ils jouent quelque chose en commun... ici le soutien n'est pas l'assistance...c'est une contribution...** dans cet usage on retient l'action commune, le rôle de soutien dans le sens de mise en valeur, de contribution... »  
« *... le complément d'accompagnement... se promener avec des amis... le mot avec dit **en compagnie de** qui la chose se fait...**avec l'autre...** ce avec l'autre, ce n'est pas à côté, c'est bien deux êtres humains ... **un être humain impliqué dans une existence...comme l'autre être humain est impliqué dans une existence...** voilà ce que ça engage que d'être accompagné... »**

« *... l'accompagnement au plus simple c'est la capacité d'une présence humaine, avec une présence humaine... la force de l'accompagnement c'est **cette force d'être avec...** mais il y a quelque chose qui se joue... C'est la force d'être avec **au moment d'un passage, au moment où quelqu'un va vers autre chose... en direction de... c'est cette idée d'un cheminement... c'est ce cheminement qui fait la nature de l'accompagnement...** cette présence, cette ouverture à l'autre, ce cheminement se fait dans **une dynamique de partage...** »*

La mise en relation est première, d'elle dépend la mise en chemin.

« *...l'accompagnement suggère compagnie, compagnonnage, **cheminer...** au rythme de l'autre, ni devant, ni derrière... deux **présences réciproques... un espace de parole** que la personne pourra investir... qui permette **un pouvoir d'agir** sur une situation... »*

### **L'accompagnement une pratique sociale :**

« *... l'accompagnement devient **une pratique instituée...**c'est une **construction collective** et ne relève plus d'une disposition personnelle... cette pratique va se décliner en termes de fonction... des personnes vont **se voir attribuer une fonction d'accompagnement...** en fonction du lieu où s'exerce l'accompagnement... donc **un cadre, une légitimité...** »*

« *...la fonction ne dit rien de **la posture...** la bonne volonté, les bonnes intentions sont insuffisantes... on en vient souvent à répéter de vieux schémas qui ne sont plus ceux qui sont nécessaires... **la posture fait appel à une réflexion éthique...** pour qui je me prends ? qui est l'autre pour moi ? comment je le considère ? quel type de relation nous allons mettre en œuvre ? pour quel monde je travaille ?... il y a à travers l'accompagnement un enjeu socio-politique fort !... »*

« *... il n'y en a pas un qui pose des questions et l'autre qui a des réponses... **on initie un questionnement...** les réponses étouffent le questionnement, il n'y a plus de questions... facile tel problème, telle solution, telle question, telle réponse... c'est **une posture de non savoir...** je ne sais pas pour l'autre... c'est une **posture de retenue...une posture de retrait...** en empiétant pas sur son terrain, je laisse la personne se construire à travers un questionnement...**une posture de non substitution...** je ne parle pas à la place de l'autre, je ne fais pas à la place de l'autre...se substituer à l'autre c'est la première malveillance... **si je pense, si je fais, si je dis à la place de l'autre c'est comme s'il n'existait***

*pas, on ne lui reconnaît pas la possibilité de penser, de dire, de faire... on ne sait pas toujours ce qu'il en est véritablement de notre posture...c'est pour ça que **le travail en équipe, le dialogue avec d'autres, l'analyse de pratiques est indispensable**...on ne peut pas accompagner sans être soi-même accompagné...c'est cette posture-là qui est déterminante pour mettre en place une relation d'accompagnement... une relation qui vise la réciprocité, le dialogue, les échanges et non pas le monologue de quelqu'un qui saurait à la place de l'autre... à partir du moment où la relation se met en place, le cheminement peut s'initier... »*

*« ... **la pratique d'accompagnement est repérable à partir d'une fonction, une posture, une relation et une démarche... c'est une démarche émancipatrice**... il s'agit que nous nous exercions les uns avec les autres, ... à ce qu'il y est de l'autonomie, de la liberté, de la responsabilité... »*

**Jean-Pierre BOUTINET**<sup>15</sup> interroge ce qu'est l'accompagnement des adultes. Il nous invite d'abord à nous intéresser à ce qu'est un adulte, quels sont les modèles dominants de l'adulte à travers l'histoire et à considérer les moments problématiques de la vie d'adulte et ce qui caractérise l'adulte :

### **Quel regard de l'adulte ? :**

*« ... l'adulte mature... l'adulte en perspective... l'adulte à problème... l'adulte pluriel... »*

*« ... l'entrée dans la vie adulte, le parcours de l'adulte... et ses déterminants : le milieu familial, le milieu scolaire, le milieu professionnel... »*

*« ... âge, le genre, l'expérience, la capacité d'action, la réflexibilité... »*

L'accompagnement nous dit-il c'est **deux adultes en relation**, c'est deux acteurs qui ont un projet. Le projet de la personne accompagnée et le projet de la personne accompagnatrice. Il nous invite à interroger ce qu'est la relation d'accompagnement :

### **La relation d'accompagnement :**

*« ...**une relation à placer dans le spatial (le lieu) et la temporalité (le temps)** ... »*

*« ... **être avec ?** alors l'accompagnement est un maintien dans la situation... il assure une présence, un encouragement, il se soucie de l'autonomie de la personne ... **allers vers ?** alors l'accompagnement à une visée... l'atteinte d'un but »*

*« ... **selon le degré d'autonomie ou de dépendance** dans lequel se trouve l'adulte, les perspectives d'accompagnement pourront se laisser décliner dans la pratique ... sur un mode... de **conseil, de suivi ou de guidance**... »*

**Jean-Pierre BOUTINET** nous dit aussi :

*« ... l'accompagnement est amené aujourd'hui, et de plus en plus souvent, à croiser le projet... **accompagnement de projet et projet d'accompagnement**... »*

---

<sup>15</sup> Jean-Pierre Boutinet, *Pour l'accompagnement des adultes*, Youtube, Conférence avril 2012.

Il attire notre attention pour caractériser le projet sur l'emploi des prépositions : de, avec, pour, sur, contre... chacune des expressions renvoie à une posture :

### **Les postures typiques dans l'accompagnement de projet :**

*« ... le projet de ... ancre la personne accompagnée dans son **autonomie**, l'accompagnateur prend acte de la logique affirmative de la personne accompagnée... »*

*« ... le projet avec... dénote une plus grande **fragilité** de la personne accompagnée... il s'agit de faire ensemble... »*

*« ... le projet pour... prend acte de la **défaillance** de la personne accompagnée... c'est une logique de guidance... »*

*« ... le projet sur... la personne accompagnée n'a plus d'autre initiative possible que d'**obéir aux injonctions** de la personne accompagnatrice... c'est une logique d'imposition, d'assujettissement... »*

*« ... le projet contre... la personne qui accompagne entend s'**opposer** pour telle ou telle raison aux perspectives esquissées par la personne accompagnée... »*

Les apports de **Maëla PAUL** et **Jean-Pierre BOUTINET** m'ont permis de comprendre que, ce qu'il se jouait au cours de la « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec les SSE », était **la construction de la relation d'accompagnement**.

D'un côté, il y a présence de militants syndicaux qui représentent leurs SSE CFDT. Ces syndicalistes sont en relation avec des salariés qui, confrontés à des situations de travail veulent que cela change. Comment prendre en compte ce désir de changement ? Quelles actions conduire ? Comment s'y prendre ? A quoi cela les engage ?

D'un autre côté, la FGMM CFDT préconise d'expérimenter, des espaces de discussion dans le système de production, une possibilité qu'offre l'**ANI du 19 juin 2013 : Vers une politique d'amélioration de la qualité de la vie au travail et l'égalité professionnelle**.

Sur la base d'un diagnostic de l'organisation du travail des entreprises, des relations sociales et du désir des SSE CFDT de s'engager dans la démarche fédérale QVT, la FGMM CFDT offre un accompagnement et met à disposition un militant ressource.

Comme l'énonce **Jean-Pierre BOUTINET**, le projet est au croisement de la relation d'accompagnement. **S'agit-il d'accompagner le projet de la FGMM CFDT sur la QVT et/ou de définir le projet d'accompagnement pour permettre aux SSE CFDT de se saisir des questions du travail ?**

Confrontés à cette double question, les militants ressources vont y répondre, selon leur perception propre. Que désirent-ils construire dans la relation avec les militants des SSE CFDT ? De la réponse qu'ils vont apporter dépend **leur posture** et leur **pratique de l'accompagnement**. Autre question sous-jacente, s'agit-il d'accompagner un collectif (la SSE

CFDT) ou quelques militants de ce collectif ? Enfin quel regard portent-ils sur la SSE CFDT ou les militants qui la composent ? Les réponses à ses questions me paraissent déterminantes et méritent d'être confrontées :

Dans la démarche d'intervention, les rencontres du groupe ressources QVT ont joué le rôle d'un espace de réflexion, pour mettre des mots, prendre conscience de la posture d'accompagnement et de ce que cela exigeait. Elles ont fait apparaître des formes différentes d'accompagnement :

*« ... être ressource, conseiller, aider à analyser... être structurant, fixer des étapes, suivre des plans... »*

*« ... une relation de confiance réciproque... un ancrage dans le réel du travail... une dynamique ...une autonomie... une diversité... chacun a sa personnalité... une histoire humaine... »*

A partir des difficultés auxquelles se confrontent les militants ressources, d'autres questions sont apparues :

- Quelle est « ... la légitimité dans le suivi des SSE, vis-à-vis des structures (syndicat CFDT Métallurgie, UMM CFDT, inter CFDT) ... »,
- Comment faire face « ... aux résistances des militants des SSE, liées à des déceptions, un manque de confiance, le refuge dans des généralités, l'absence de volonté... l'apparition d'autres problèmes qui deviennent des priorités comme les questions d'emploi... ».

Ces questions renvoient à ce que nous dit **Maëla PAUL** de la pratique d'accompagnement :

*« ... elle est repérable à partir d'une fonction, une posture, une relation et une démarche, c'est une pratique instituée qui se construit collectivement... »*

Une des conditions pour passer d'une phase expérimentale à une phase institutionnelle, est de clarifier le cadre, la fonction d'accompagnement et d'offrir un espace réflexif sur la pratique d'accompagnement. L'intervention a mis en lumière cet « impensé » dans la démarche fédérale QVT.

## **5.2 L'engagement :**

Les membres du groupe ressources QVT, sont tous des militants CFDT retraités. Ils ont fait le choix de donner de leur temps personnel dans cette activité d'accompagnement des SSE CFDT. Dans les SSE CFDT qu'ils accompagnent, ils s'adressent à d'autres militants CFDT plus jeunes.

Pour déployer son action sur les questions du travail, la FGMM CFDT envisage la création d'un réseau de militants ressources « en activité » qui s'engageront à accompagner d'autres SSE CFDT.

Plusieurs questions se posent :

- Quelle forme va prendre cet engagement ?
- Quel est le temps que des militants en activité pourront y consacrer ?
- Dans quelle durée vont-ils inscrire cet engagement ?
- Quelle richesse la FGMM CFDT pourrait-elle tirer de ce dialogue intergénérationnel entre militants pour comprendre ce qui fonde l'engagement syndical aujourd'hui ?

Dans la démarche d'intervention cette question de l'engagement est apparue dès la restitution de l'observation de la « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec les SSE » sous l'angle de la durée. La mise en œuvre de la démarche fédérale QVT dans une entreprise, peut aller jusqu'à deux ans. Le projet d'accompagnement peut donc lui aussi, aller jusqu'à deux ans. J'ai attiré l'attention sur ce lien entre accompagnement et durée.

Dans la restitution, j'ai préconisé la formalisation sous la forme d'une contractualisation entre les différentes parties prenantes de la relation d'accompagnement (militant CFDT, SSE CFDT, Syndicat CFDT Métallurgie, UMM CFDT ou Inter, FGMMCFDT). Dans cette formalisation, trois points me semblent nécessaires :

- Sur le pilotage stratégique, il s'agit de définir les objectifs, la place et le rôle de chaque acteur,
- Sur l'accompagnement, il s'agit de clarifier le cadre, la fonction, les formes de l'accompagnement,
- Sur les moyens humains, matériels et financiers, il s'agit de s'engager en termes de temps, de budgets, de ressources.

Avec le recul, je pense que je n'ai pas su accorder toute la place, qu'aurait méritée la question de l'engagement. Je m'étais pourtant intéressé aux travaux de **Jean-Pierre Le Goff**<sup>16</sup>. Ce dernier fait un lien entre l'évolution des sociétés démocratiques (suffrage universel, Etat de droit), la pacification des rapports sociaux et l'évolution de l'engagement militant, autrefois sacrificiel, aujourd'hui vers de nouvelles formes.

Il distingue plusieurs périodes :

*« ... dans l'après-guerre... les forces politiques s'affrontent autour des concepts de nationalisme et de socialisme... l'investissement militant est passionnel, cela implique des clivages, des épreuves, des sacrifices en lien avec une vision de l'histoire...il y a l'espérance d'un autre type de société... »*  
*« ... il y a aussi une logique réformiste qui s'affirme avec Pierre Mendés France (La république moderne), une démocratie citoyenne... qui implique une participation directe des citoyens à la gestion des affaires... »*

---

<sup>16</sup> Jean-Pierre Le Goff, *L'engagement depuis la fin des idéologies*, Youtube, Conférence de 2012.

*« ... Eugène DESCAMPS écrit « Militer, une vie pour un engagement collectif » ...l'engagement syndical source d'enrichissement intellectuel et moral mais exige aussi des sacrifices dans d'autres domaines de la vie... »*

### **C'est le modèle de l'engagement sacrificiel !**

*« ... dans les années 1950 – 1960... c'est l'avènement de la société de consommation, des loisirs, des mas- média...le travail n'est plus la réalisation de l'homme, le temps libre, les week-ends, les congés donnent sens à la vie... »*

*« ... mai 1968...et ses effets... remise en cause de l'autorité... aspiration à l'autonomie... méfiance des pouvoirs... on passe d'une vision de l'histoire à une vision de l'homme... »*

### **C'est le modèle où l'individu et son épanouissement sont centraux, on sépare la sphère privée et la sphère publique. L'engagement n'est pas tout, le développement personnel est aussi important !**

*« ... avec la fin des trente glorieuses la perception du progrès change... le non travail, le non logement ne permettent plus l'autonomie... la place de l'éducation devient déterminante... c'est une vision aut centrée ... de quelle marge de progrès je dispose... ? L'avenir est aléatoire... Il y a des injonctions à la responsabilité, l'autonomie, à la mobilité ... il y a une méfiance des jeunes générations... un fossé ... ».*

Dans une société de la communication, seul l'évènement est visible, être connecté pour suivre l'actualité, participer ponctuellement au travers des réseaux sociaux deviennent des pratiques de l'engagement. La parole du militant a le même poids que celle de l'adhérent. L'importance du collectif s'estompe.

**L'engagement militant se construit à partir de ses appartenances à des réseaux. Il est plus « individualisé » et s'exprime davantage dans une participation active à des évènements.**

Les militants ressources sont d'une génération de l'entre-deux, pour eux, l'organisation, le collectif, la rencontre, sont très importants. La culture militante s'acquière dans la durée, le point de vue se forge à partir de la réflexion, l'analyse, la confrontation des idées, l'expérience. Pour autant ils ne sacrifient pas le temps passé auprès de leurs familles, ou pour leurs activités de loisirs. Pour eux, les usages de l'internet, sont plus de l'ordre utilitaire que de l'ordre identitaire.

**Questionner ce qu'accompagner dans la durée veut dire, c'est aussi questionner les formes de l'engagement. C'est prendre en considération les évolutions de l'engagement dans la société et sa traduction dans le milieu syndical.**

### 5.3 Le fonctionnement en réseau :

Le projet de la FGMM CFDT est de constituer un réseau de « militants ressources » en capacité d'accompagner les SSE CFDT qui s'engagent dans la démarche fédérale QVT. Lors de la restitution de mon intervention, j'ai défini le réseau comme :

« Un ensemble de militants qui se connaissent et ont en commun l'exercice d'une fonction : accompagner les SSE CFDT, engagées dans la démarche QVT. Ils sont reliés entre eux à la fois par des liens institutionnels et des liens interpersonnels. Ils partagent des informations, des expériences. Ils échangent des outils. Ils développent une réflexivité de leurs pratiques d'accompagnement et se forment sur les questions du travail »

Sur ce type de fonctionnement, la FGMM CFDT a l'expérience du réseau des animateurs de formation syndicale qui s'est construit sur plusieurs mandats fédéraux. Le rôle, l'activité des animateurs de formation ont été définis. Leur formation est continue. Tous les ans un rassemblement du réseau est organisé. Il joue plusieurs rôles :

- Un rôle identitaire : Il permet de se retrouver entre pairs, d'échanger sur les pratiques de formation.
- Un rôle d'intégration : Il accueille les nouveaux animateurs de formation syndicale et favorise l'échange avec les plus anciens.
- Un rôle de fidélisation : les animateurs ont plaisir à se retrouver, à disposer de cet espace, c'est une rencontre attendue.
- Un rôle de formation : Au fil des ans, il y a une montée en compétences des animateurs, des temps de formation sont prévus avec des intervenants (internes ou externes) ce qui enrichi leurs connaissances sur les approches de formation, les méthodes et techniques pédagogiques.

Grâce au réseau des animateurs, la FGMM CFDT a pu déployer sa politique de formation et accroître le nombre de bénéficiaires. Elle a aussi amélioré la qualité de ses formations.

Cependant aujourd'hui, plusieurs questions se posent sur :

- La taille du réseau,
- La mobilité des animateurs,
- La gestion des compétences,
- La communication interactive du réseau via l'espace collaboratif.

Apprendre de cette expérience du réseau animateurs de formation, pourrait être utile à la FGMM CFDT pour construire un réseau de militants ressources. Définir son objet, son champ d'action, ses objectifs, sa composition, sa coordination, son fonctionnement, sa communication, ses moyens... Répondre à ses questions constitue un préalable.

Le fonctionnement en réseau peut bousculer le fonctionnement démocratique de la CFDT. Ce dernier, repose sur un fédéralisme de ses structures. La FGMM CFDT est une union des

syndicats CFDT métallurgie, ce sont eux qui, par le biais du mandatement des militants et de la délégation de leur souveraineté, donnent leur accord aux structures fédératives pour que le réseau puisse exister dans la durée. Au moment où la FGMM CFDT réfléchit à ses évolutions organisationnelles, intégrer le fonctionnement en réseau comme une forme organisationnelle possible pour conduire des projets précis serait fort utile.

#### 5.4 L'apprenance :

Dans mon observation de l'activité des « militants ressources », j'ai été frappé par les connaissances qu'ils mobilisaient pour accompagner les SSE CFDT dans la démarche QVT. Ces dernières ont été acquises aussi bien par leurs formations dans différents domaines que par leurs parcours de militants et leurs expériences vécues en entreprise. Cependant la soif d'apprendre était toujours aussi vivace. Leur permettre une réflexivité sur leurs pratiques d'accompagnement les conduisait à aller plus loin encore dans l'approfondissement de leurs connaissances et dans leurs façons d'agir.

J'étais déjà sensible par ma fonction de formateur au « tournant réflexif » de **Gaston PINEAU** mais cela m'a amené à m'intéresser à la notion d'apprenance.

**Philippe CARRE** dans l'article « *L'apprenance des dispositions aux situations* » nous dit :

*« ... La notion d'apprenance s'organise autour de trois dimensions conceptuelles : dispositions à apprendre, pratiques apprenantes et situations d'apprentissages... »*

Concernant les facteurs personnels il cite **Bernard LAHIRE** :

*« ... Chaque individu percevant, pensant, agissant, n'existe qu'en tant qu'il est le dépositaire de l'ensemble des formes d'expérience qu'il est amené à faire en fonction de sa situation dans le monde social... »*

Concernant les pratiques apprenantes **Philippe CARRE** repère au cœur des sciences de la formation quatre grandes entrées :

*« ...l'entrée par l'autonomie du sujet adulte apprenant.... Cette perspective s'inscrit... dans les travaux sur l'autoformation... »*

*« ... l'entrée par l'histoire de vie... qui participe... des approches réflexives en formation et de l'essor des notions d'apprentissage expérientiel... »*

*« ... l'entrée par l'activité... observation, explicitation, auto confrontation, instruction au sosie... »*

*« ... l'entrée par l'informel...pratiques d'apprentissages buissonnières, souterraines, souvent invisibles... »*

Concernant les situations d'apprentissages **Philippe CARRE** distingue 3 niveaux :

*« ... le niveau situationnel...appréhendé dans le cours d'activités précises, au travail, en formation ou dans la vie quotidienne... »*

*« ... le niveau contextuel... caractérisé par une classe de situation particulière... »*

*« ... le niveau global... l'ensemble des domaines d'activité...du sujet... »*

Par ailleurs **Bernard ALIX**<sup>17</sup> dans l'article « **Les racines philosophiques de l'apprenance** » s'appuie sur l'allégorie de la caverne de Platon pour nous dire :

*« ...Cette métaphore de la caverne... qui symbolise le processus de libération par l'accès à la connaissance... pose la question de l'apprenance en identifiant une situation paradoxale de cette mise en mouvement d'un condamné à être libre pour advenir à lui-même... »*

Interrogeant l'intention platonicienne il émet l'hypothèse :

*« ... que les chaînes pourraient symboliser l'incapacité d'un individu à résister à ce qui l'empêche d'accéder à autre chose, à d'autres façons de voir, de penser, de se représenter le monde... »*

*« ... Résistance qu'il faudrait entendre comme la condition nécessaire pour apprendre... pour s'engager dans un chemin de la connaissance...»*

*« ... ce voyage vers le monde de l'intelligible est engendré par le détachement à l'égard de l'opinion et du sensible ... apprendre c'est résister au donné sensible... »*

La connaissance ne peut être simple négation, c'est sur la réminiscence que Platon fonde la possibilité de la connaissance.

J'avais noté, qu'à plusieurs reprises, les « militants ressources » faisaient appel aux souvenirs de leurs propres actions, pour comprendre ce que les militants des SSE CFDT disent eux-mêmes de leurs propres situations. Ils s'étonnent de la capacité d'agir ou parfois de l'incapacité d'agir des militants d'entreprises. Ici leurs intentions ne visent pas une comparaison mais plutôt la recherche de significations. En cela l'expérience, seule, n'est pas connaissance. C'est bien le désir de comprendre qui déclenche un processus qui revisite ce qui semblait être acquis, compris, connu et, qui nécessite d'être interrogé à nouveau. Ce questionnement ouvre à de nouvelles possibilités d'actions.

Dans l'accompagnement des SSE CFDT, l'acte d'apprendre, ne se situe pas dans la transmission des connaissances acquises mais dans l'appréhension de ce qui résiste à l'action. C'est par un dialogue qui engage accompagnants et accompagnés, que se construisent des significations nouvelles, porteuses de sens et, qui permettent d'accéder à une forme d'intelligibilité des situations de travail. La qualité de ce dialogue engendre l'autonomie et la liberté d'action, conditions nécessaires à l'apprenance.

---

<sup>17</sup> Bernard Alix, *Les racines philosophiques de l'apprenance*, Education permanente n°207, Juin 2016.

## **6. Conclusion :**

Au terme de cette migration, quelque chose a changé en moi, je ne regarde plus uniquement l'engagement syndical par le prisme de sa fonction, de ses valeurs, de sa conception, de ses revendications mais davantage par le « travail » réalisé par les militants syndicaux. L'intelligence déployée par eux pour réussir leurs actions, assurer leurs « mandats » et donner sens à cet investissement.

Cela a modifié ma façon d'être formateur. Ce qui m'intéresse désormais c'est comment les actions imaginées et conduites par les militants syndicaux sur leurs situations de travail, constituent des espaces où se construisent les « savoir-faire » et les « savoirs y faire ». Comment cette intelligence de l'action est source d'apprentissages pour leur émancipation. Comment elle nourrit leur sentiment d'appartenance et leur identité.

L'expérience de cette intervention au sein de la FGMM CFDT m'a renforcé sur la conviction que l'analyse des pratiques syndicales est un moyen de construire, collectivement, son propre savoir d'action, de donner envie d'aller plus loin dans l'exploration des connaissances et de les faire dialoguer avec sa propre expérience.

Comme beaucoup d'organisations, la FGMM CFDT, a fait appel, de temps à autres, dans ses ressources internes à des militants et des responsables pour réaliser des diagnostics ou des audits afin d'accompagner des projets organisationnels et s'assurer d'un pilotage efficace. Plus rarement à des consultants ou des intervenants externes. Aussi réaliser une intervention, tout en étant salarié de la structure n'a pas été facile. De mon point de vue c'est moins lié à l'organisation elle-même, qu'à la capacité de l'intervenant pour clarifier son statut, à se distancer, à acquérir une autonomie suffisante pour proposer une démarche d'intervention compréhensive. Il manque ce regard d'extériorité.

Il aura fallu en permanence « composer ». Composer avec l'action menée par les militants ressources. Composer avec les lieux, trouver les espaces où il était possible de mettre des mots pour expliciter ces actions, confronter les points de vue, ceux des militants ressources, ceux des commanditaires, De les écouter. Trouver les moments de restituer, de faire entendre la parole de l'intervenant pour questionner, réfléchir, apporter, éclairer, construire, donner sens. Composer avec le temps. Le temps de l'action, le temps de la compréhension, le temps des acteurs eux-mêmes. Composer encore avec des outils méthodologiques, ceux que l'on a prévus, ceux que l'on utilise, ceux que l'on invente au fur et à mesure. Composer avec les connaissances mobilisées pour tenter de comprendre. Composer avec ses propres doutes, son ignorance.

Le travail de l'intervenant, ne se pas résume pas à « parcourir des territoires » ou à les découvrir. Il faut les investir, les habiter, dialoguer avec leurs habitants, construire un rapport

de confiance et de liberté pour appréhender « ce qui se joue » pour des militants, pour une organisation au travers d'une action expérimentale. Il réalise un travail d'ethnologue.

Au total avec de la patience, de l'humilité en tirant le fil de la pratique d'accompagnement, j'ai vu des militants ressources exprimer et renouveler le sens profond de leur engagement pour la démarche fédérale qualité de vie au travail, j'ai vu des commanditaires plus déterminés à mettre les questions du travail comme une priorité centrale pour renouveler les pratiques syndicales dans l'entreprise. J'ai senti chez eux, une joie, une fierté de contribuer à développer la prise en compte de « l'humain » dans les rapports au travail et d'en faire une question d'avenir pour le syndicalisme.

Cette focale de ce « qu'accompagner veut dire » ouvre des perspectives. Je n'ai pas pu en explorer toutes les facettes mais il s'agit là d'une clé.

L'intervention terminée, reprenant ma fonction de formateur, j'ai été sollicité pour concevoir une action de formation intitulée « agir sur le travail » dans laquelle je mobilise l'approche ergonomique pour analyser une situation de travail. De même dans la perspective de constituer le réseau fédéral des militants ressources qualité de vie au travail, un dispositif de formation incluant la problématique de l'accompagnement et la création d'un groupe d'analyse de pratiques syndicales, devrait voir le jour. Ce sont là deux des préconisations que j'avais formulées. Un groupe de travail a été constitué, il a cette particularité d'inclure les militants ressources et les commanditaires de l'intervention, il comprend également le responsable formation syndicale. C'est une opportunité de poursuivre dans la durée un travail réflexif. Il me faut retrouver ma juste place, non plus comme intervenant, mais comme acteur, dans le cadre de mon travail de formateur.

Réaliser ce mémoire c'est accepter de mettre un point final à cette intervention, d'accepter de n'être propriétaire de rien, de laisser libre court aux militants ressources et aux commanditaires de poursuivre leurs actions. C'est aussi se sentir riche d'une expérience ou le travail en commun nous fait faire un bout de chemin d'humanité.

Etant en fin de parcours professionnel je n'envisage pas d'exercer un nouveau métier ou me projeter dans une carrière. Non pour moi il s'agit de mettre mes connaissances et mon expérience au service de projets empreints d'humanité. D'appartenir et d'être au monde avec les outils de l'intervention dans un regard d'autrui et une démarche de compréhension.

## **7. Bibliographie**

**ALIX** Bernard, *Les racines philosophiques de l'apprenance*, Education permanente n°207, Juin 2016

**AYMARD** Alain, *De la clinique, De l'emprise à l'étayage*, De Boeck Supérieur, 2006

**CARRE** Philippe, *Albert Bandura et l'autoefficacité*, Sciences Humaines les grands dossiers, n°45, décembre 2016.

**CARRE** Philippe, *L'apprenance*, Dunod, 2005

**DEJOURS** Christophe, *Le facteur humain*, PUF, 1995.

**DE GAULEJAC** Vincent, *La névrose de classe*, Hommes & groupes éditeurs, 3<sup>ème</sup> Edition, 1999.

**JOBERT** Guy, *De la clinique, Entre savoirs et surprises, une analyse clinique du travail*, De Boeck Supérieur, 2006.

**JOBERT** Guy, *Position sociale et travail du consultant*, Education permanente n°113, décembre 1992.

**JOBERT** Guy, *Exister au travail*, ERES, 2014

**KUNDERA** Milan, *La lenteur*, Gallimard, 1995

**LAINE** Alex, *Faire de sa vie une histoire*, Desclée de Brouwer, 2007.

**LINHART** Robert, *L'établi*, Editions de minuit, 1978

**MERLEAU PONTY** Maurice, *La Phénoménologie de la perception*, Gallimard, 1957.

**PINEAU** Gaston, *Les réflexions sur les pratiques au cœur du tournant réflexif*, Education permanente n°196, 2013.

**WEIMBERG** Alain, *Philosophie de la perception*, Sciences Humaines n°49, avril 1995.

**BOUTINET** Jean-Pierre, *Pour l'accompagnement des adultes*, Youtube, Conférence avril 2012.

**LE GOFF** Jean-Pierre, *L'engagement depuis la fin des idéologies*, Youtube, Conférence de 2012.

**PAUL** Maëla, *Pratiques d'accompagnement*, Youtube, Conférence de 2017

## 8. Annexes :

### Annexe 1 : Ebauche projet d'intervention

#### Contexte :

► Les partenaires sociaux ont conclu un accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 intitulé : « Vers une politique de la qualité de la vie au travail et à l'égalité professionnelle ».

Il définit la qualité du travail dans son article 1<sup>er</sup> comme suit :

*La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise.*

*Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien - être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.*

*Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée.*

Dans son article 2 il nomme les Éléments descriptifs de la qualité de vie au travail :

La qualité de vie au travail résulte de la conjonction de différents éléments qui participent du dialogue social et de la perception qu'en ont les salariés, tels que :

- la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise ;
- la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise ;
- la qualité des relations de travail ;
- la qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif ;
- la qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail ;
- la qualité du contenu du travail ;
- la qualité de l'environnement physique ;
- la possibilité de réalisation et de développement personnel ;
- la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ;
- le respect de l'égalité professionnelle

► Pour la FGMM cet accord est innovant, tant par son contenu que par son écriture, en ouvrant l'opportunité de « s'essayer » à l'innovation dans les relations sociales au bénéfice de l'entreprise et des salariés, en particulier au travers d'expérimentations sur des espaces de discussions. La FGMM a développé une démarche en direction de sections syndicales

volontaires, ayant pour objectif l'amélioration de la qualité du travail, par le développement des capacités d'actions des salariés pour optimiser la performance de l'entreprise, au travers d'espaces de discussions et de véritables instances de traitement des problèmes.

Elle souhaite, à travers cet accompagnement, pouvoir faire évoluer les relations professionnelles et le management, l'organisation et le contenu du travail et développer les pratiques syndicales sur le travail.

Cette démarche comporte 3 temps :

- Un diagnostic syndical interne avec les adhérents CFDT sur les situations de travail, pour permettre de sensibiliser les acteurs de l'entreprise de construire un argumentaire à partir d'une observation et d'une analyse fine de la situation de l'entreprise (organisation du travail, mode de management, dialogue social mis en œuvre sur les questions de santé et de conditions de travail, place des autres partenaires sociaux). Cela s'accompagne d'une démarche de sensibilisation sur les enjeux de la qualité du travail. Ce diagnostic étant ensuite partagé avec la direction,
- Après une consultation des IRP, réalisation d'une action concrète de l'entreprise, à partir d'un accord de méthode proposant par l'expérimentation la mise en place d'espaces de discussions permettant l'expression des salariés sur leur travail, associant les représentants du personnel par la désignation d'un référent sur le travail.
- La réalisation d'un suivi et d'un bilan des expérimentations, puis l'extension ou la généralisation dans les systèmes de l'entreprise, des enseignements tirés des expérimentations, éventuellement au travers d'un accord de contenu.

A ce jour, plusieurs expérimentations sont en cours dans des grandes entreprises comme RENAULT, THALES, TOYOTA, ALCATEL, LEGRAND et AFS une fonderie de petite taille. Un groupe de fédéral ressource agit pour piloter ce projet, accompagné d'un comité scientifique de suivi de la démarche regroupant syndicalistes, ergonomes, sociologues, psychologues.

A l'issue de ces expérimentations la FGMM CFDT réalisera un bilan. Elle souhaite généraliser ces démarches dans de nombreuses entreprises, participer à l'alimentation du bilan de l'ANI sur la base de ces expérimentations et leurs enseignements, et amener la branche métallurgie à promouvoir ce type de dialogue social et professionnel. .

C'est une des priorités qu'elle inscrira dans son prochain congrès des syndicats de la métallurgie CFDT en Avril 2016.

### **Nature de la demande :**

► La FGMM CFDT souhaite développer un réseau de « référents travail » qui serait en capacité d'accompagner les équipes syndicales d'entreprises dans leurs actions autour du « travail ». Ces « référents travail » devront connaître le milieu de l'entreprise et avoir une

vision globale de ce que recouvre la notion de « travail » ils devront par ailleurs être en capacité de piloter des projets d'actions en lien avec les syndicats et leurs sections syndicales d'entreprises sur les territoires ou avec des « inter SSE » dans les grandes entreprises.

Les questions qui se posent sont les suivantes :

- Quelle définition de la fonction ?
- Quel profil ?
- Quelles compétences ?
- Quelle animation de ce réseau ?
- Comment assurer une formation continue ?

► Le projet d'intervention doit permettre à la FGMM CFDT de répondre à ces questions.

Au-delà du simple bilan, diagnostic, interviews, préconisations, l'intervention devra aussi nourrir la réflexion globale de la FGMM CFDT sur le travail.

[Annexe 2 : Interview de Jean Luc COLLIN \(commanditaire\) le 10 mars 2016](#)

La rencontre se fait dans le bureau de Jean Luc COLLIN à 17h45

L'objectif de la rencontre est de questionner la demande.

**VC :** L'objectif de cette rencontre est de questionner votre demande pour mieux la comprendre. Je vais donc la resituer dans son contexte, vérifier auprès de toi s'il agit bien de cela et te poser quelques questions pour mieux la comprendre.

Dans le cadre de la formation CNAM (master 2 ATDC) nous avons convenu la possibilité de réaliser une intervention qui porte sur l'expérimentation qu'a initié la FGMM CFDT sur la démarche de dialogue social dans l'entreprise sur le travail. Cette action est possible à partir de l'ANI QVT et Egalité professionnelle du 19 juin 2013.

Si j'ai bien compris, il s'agit pour des équipes syndicales volontaires (SSE) de négocier avec leurs directions des actions à titre expérimental qui visent à créer des « espaces de discussions » pour les salariés sur l'organisation, le contenu et les conditions de travail, mais aussi de mettre en place des « référents » dont le rôle est de faire l'interface entre les salariés et les managers de proximité sur ces mêmes questions.

Pour la fédération l'objectif est d'accompagner les SSE engagées dans cette expérimentation, de tirer les enseignements avant de généraliser ces démarches.

La mission telle que vous l'avez définie est la suivante :

*La FGMM CFDT souhaite développer un réseau de « référents travail » qui serait en capacité d'accompagner les équipes syndicales d'entreprises dans leurs actions autour du « travail ». Ces « référents travail » devront connaître le milieu de l'entreprise et avoir une vision globale de ce que recouvre la notion de « travail » ils devront par ailleurs être en capacité de piloter des projets d'actions en lien avec les syndicats et leurs sections syndicales d'entreprises sur les territoires ou avec des « inter SSE » dans les grandes entreprises.*

*Les questions qui se posent sont les suivantes :*

- *Quelle définition de la fonction ?*
- *Quel profil ?*
- *Quelles compétences ?*
- *Quelle animation de ce réseau ?*
- *Comment assurer une formation continue ?*

► *Le projet d'intervention doit permettre à la FGMM CFDT de répondre à ces questions.*

*Au-delà du simple bilan, diagnostic, interviews, préconisations, l'intervention devra aussi nourrir la réflexion globale de la FGMM CFDT sur le travail.*

**JLC :** C'est bien cela. Il y a 7 SSE qui se sont engagées dans cette démarche, toutes ne sont pas aussi avancées. Cela passe d'abord par un diagnostic global de la situation de l'entreprise, y compris sur la performance économique. L'expression des salariés peut se faire selon des

modalités différentes. Le terme « référent » est celui qui a été donné par Renault FLINS, mais je pense qu'il faudrait un autre terme. Pour la fédération il s'agit d'un travail engagé depuis longtemps. Il y a les « livrets », les journées santé au travail. Tout cela est repris dans la résolution du congrès. D'ailleurs nous souhaitons que des UMM s'engagent dans l'organisation de rencontres avant le congrès qui seraient une suite aux journées santé au travail sur les RPS avec comme angle d'entrée le travail. C'est une façon de mobiliser les membres du « groupe ressources ». Tu pourrais te raccrocher à une personne du « groupe ressources » pour participer à une de ces rencontres. Je crois que ce serait intéressant pour toi. Nous venons de faire une circulaire aux UMM pour initier ces rencontres.

**VC :** En effet je crois que ce serait intéressant je vais l'intégrer dans ma proposition. C'est quand même un dispositif complexe : des SSE volontaires engagées dans des actions, un groupe ressources et un comité scientifique. Qui en assure le pilotage opérationnel ?

**JLC :** Vincent BOTTAZI, il faut te rapprocher de lui, il est en même temps un des 4 membres du groupe ressources et assure le suivi de quelques SSE. Il y a une réunion du groupe ressources le 14 juin, généralement elle est suivie du comité scientifique et on mange ensemble. Tu pourrais te joindre à nous.

**VC :** Oui c'est bien ainsi.

**JLC :** Se lève et va à son ordinateur, il recherche quelques documents pour me les adresser tout en me disant qu'ils seront utiles. Il me parle d'un article à paraître dans la revue Cadres CFDT et de l'ANACT. Il revient vers moi et se rassoit à la table.

**VC :** C'est quoi les enjeux pour la fédération, les SSE, les salariés ?

**JLC :** Il y en a plusieurs. D'abord que nos équipes s'engagent dans ce chantier du travail. Ensuite pour la fédération se pose la question de l'accompagnement, de la constitution d'un réseau militant. Peut-être faudrait-il définir un cahier des charges qui reprenne les attentes, le profil des militants, les prérequis, pour construire un module de formation. C'est quoi accompagner ?

Pour moi, il y a plusieurs choses, cela fait 8 ans que je porte ce dossier « travail » et que j'essaie de le faire prendre en compte par la fédération. Beaucoup de choses ont été faites. Je ne voudrais pas que cela s'arrête à la suite de mon départ. Ensuite je crois que cette expérience montre qu'il y a une nouvelle forme d'action pour le syndicalisme qui se dessine. Mobiliser des équipes syndicales sur un projet précis. Réaliser des expérimentations pour montrer que c'est possible. Du coup se pose la question de l'accompagnement durant le projet.

Pour les SSE c'est s'engager sur la question travail, cela oblige d'être sur le terrain aux côtés des salariés, à leur écoute. C'est construire un partenariat salariés, organisations syndicales, managers et direction.

Pour les salariés c'est avoir la possibilité de s'exprimer sur leur travail, être pris en compte et être acteur dans la résolution des problèmes.

**VC :** Ce que je perçois c'est que tu poses plus la question de l'accompagnement et de la formation des militants devront accompagner. Que des équipes s'engagent sur le travail c'est l'objectif mais le problème c'est comment les accompagner. Autrement dit quelles missions, quelles compétences pour ces militants « accompagnateurs ».

**JLC :** Oui ce serait bien de le regarder sous cet angle-là. Peut-être pourrais-tu rapprocher de VB et voir comment ils s'y prennent pour accompagner les équipes.

**VC :** Ok, je vais prendre rendez-vous avec lui. Pour la suite je vous ferais une proposition.

La réunion s'achève à 18h35. Elle a duré 50 minutes.

**Annexe 3 : Grille d'entretien pour la rencontre de Vincent BOTTAZZI (Responsable opérationnel dispositif QVT)**

J'ai rencontré Jean Luc COLLIN le 10 mars pour le questionner sur la demande que m'a faite la fédération dans le cadre de la formation CNAM Analyse du travail.

Il m'a demandé de me rapprocher de toi

C'est toujours avec cet objectif de questionner la demande que je réalise l'entretien.

Ce qui a été convenu c'est que je réalise une intervention qui porte sur l'expérimentation engagée par la fédération sur la QVT

A ce jour, je crois qu'il y a 7 équipes syndicales qui sont engagées sur ce travail.

La fédération accompagne ces équipes, elle a mis en place un groupe ressources composé de 4 militants et un comité scientifique qui accompagne la démarche

Toi tu es le responsable opérationnel

- 1) Peux-tu me faire un point d'étape ? Vous en êtes où ?
- 2) Peux-tu me préciser qui sont les militants du groupe ressources et les équipes qu'ils accompagnent respectivement ?
- 3) Comment ont été choisis ces militants ?
- 4) Comment s'est faite la répartition des équipes à suivre ?
- 5) Ces militants ont-ils toute latitude pour organiser leur accompagnement ?
- 6) Quand ils rencontrent des difficultés ou un problème comment en parlent-ils ?
- 7) Toi comment définis-tu ton rôle ?
- 8) Lorsque j'ai rencontré Jean Luc COLLIN il m'a fait part de plusieurs enjeux pour la fédération : Amener plus d'équipes syndicales à s'engager dans ce travail, être en capacité de constituer un réseau de militants ressources afin d'accompagner les équipes syndicales. Au-delà pour lui cela constitue une forme d'action syndicale innovante, accompagner des équipes sur un projet précis, partir d'expérimentations et généraliser ensuite. Je lui ai dit que ce que je comprenais et qui est central c'est question de l'accompagnement. Qu'en penses-tu ?
- 9) Mon intervention pourrait porter là-dessus, observer l'activité des militants ressources pour comprendre tout ce que leur demande cet accompagnement, les connaissances, les savoirs d'action qu'ils mobilisent pour réussir cette mission. Est-ce bien cela pour toi ?
- 10) D'un point de vue opérationnel cela implique que je puisse me rapprocher d'eux, de les suivre et d'organiser une confrontation croisée.

Si tu en es d'accord, je vous fais à toi et Jean Luc une proposition d'intervention dans ce sens pour validation

[Annexe 4 : Interview de Vincent BOTTAZZI \(Responsable opérationnel\) le 14 juin 2016](#)

**VC :** Je te resitue un peu les affaires, j'ai rencontré Jean Luc COLLIN le 10 mars pour le questionner sur la commande qui m'a été faite par la fédération dans le cadre de ma formation au CNAM, euh...sur l'analyse du travail. Donc il m'a demandé par la suite, de me rapprocher vers toi, c'est pour ça que j'ai souhaité ce rendez-vous. Alors ce qui a été convenu euh... c'est que je réalise une intervention qui porte sur l'expérimentation engagée par la fédération sur la QVT. Je crois qu'à ce jour il y a 7 équipes qui sont engagées mais tu vas me dire un petit peu où c'est que vous en êtes quoi. Euh... et la fédération accompagne ces équipes euh...elle a mis en place si j'ai bien compris un groupe ressources, un groupe de militants ressources et euh composé de 4 personnes et en même temps il y a un comité scientifique qui accompagne l'ensemble de la démarche. Et toi tu en es le responsable opérationnel. Tu peux me faire un point d'étape de là où vous en êtes aujourd'hui ?

**VB :** Alors euh...il y a trois choses. Premièrement les sections qui sont déjà accompagnées ou qui ont déjà démarré euh... pour nous ça fait un paquet c'est-à-dire que l'expérimentation elle est en cours, à partir du moment où les sections sont ok, la phase préparatoire étant finie, et la direction est d'accord même si c'est très long, on dit que l'expérimentation est démarrée.

Donc là-dessus on en a huit euh... donc on va être précis. Il y a donc **THALES**, euh **THALES** il y a un accord central euh...qui dit qu'il va y avoir des expérimentations sur des espaces de discussions mais ils ne l'appellent pas tout à fait comme ça, mais c'est ça le sens euh...mais qui a eu du mal au niveau central à se mettre d'accord entre les organisations syndicales et la direction. On s'est expliqué sur le pourquoi du comment, il y a eu plusieurs versions, eh... la CFDT étant l'organisation qui pilote le groupe central, on est l'organisation majoritaire. C'est directement le coordinateur, d'ailleurs, c'est qui Thierry G qui est le secrétaire de ce comité, observatoire en même temps, hein...observatoire de la QVT chez **THALES** parce qu'il n'y a pas que des espaces de discussions dans l'accord, il y a d'autres choses sur l'environnement du poste, l'espace de travail, le droit à la déconnexion, les horaires de travail, et cette partie expression. Donc **THALES ANGENIEUX** ça c'est démarré, euh...**THALES COMMUNICATION SECURITE VELIZY**, l'accompagnement est démarré mais il ne se passe rien de concret, parce ce que la section a du mal à concrétiser les affaires, mais c'est démarré, donc on la compte dedans mais concrètement c'est difficile dans l'action, puis **THALES COMMUNICATION BRIVE** euh qui est une boîte avec moins d'ingénieurs et cadres, plus encore de la fabrication, c'est une des dernières qui reste dans le groupe euh... et qui là va démarrer à Brive. Donc ça c'est pour le groupe **THALES**.

A présent pour le **groupe RENAULT**, Il y en a au moins quatre de démarrés, euh... en fait au total ça va faire plus que huit parce que là j'en rajoute, on dit huit depuis le congrès, mais en fait 8 c'est l'histoire d'avant, maintenant il y a l'histoire nouvelle qui s'ajoute donc, euh... on doit être à dix mais bon...euh...donc c'est les **RENAULT** on peut dire, le gros truc c'est

**FLINS** là on a une instrumentation et un suivi du CNAM depuis trois ans euh...presque plus de trois ans même euh...de très belles projections de débats extrêmement puissants à très haut niveau de l'entreprise sur quel modèle d'organisation du travail pour demain, tenant compte de l'expérimentation en cours, un déploiement du système d'espaces de discussions, qui est particulier hein...euh...il n'y a pas d'espace de discussion il y a plus une, un recueil des problèmes par des pairs qui sont élus, et après il y a une instrumentation donc des pairs élus euh..., c'est des référents, référents d'équipes c'est pas des référents du travail, c'est du vocabulaire, euh... qui sont élus pour six mois par les salariés, qui ont en principe, mais c'est très difficile dans la réalité, deux à trois heures par semaine, en gros, onze heures par mois, pour effectuer un tour des problèmes des, exprimés par les salariés euh...noter ça dans un système qui est maintenant informatisé. Noter ça sur une LUP, qui est visible, c'est-à-dire une liste unique des problèmes qui est un AO, qui est visible dans l'atelier, par équipe, et puis commencé le travail, euh on va dire, de non pas de sélection des problèmes mais des sélections des solutions possibles, donc le lien avec le référent de l'autre équipe, le lien avec le RU, pas le RU, le RU c'est chez PSA, le comment, le CEUT, chef élémentaire d'unité de travail, après il y a un système au-delà de ça vers les systèmes supports hein...qui est institué bon, il existe mais est-ce que c'est véritablement pratiqué, on a du mal à savoir, c'est très variable selon les équipes et des ateliers, enfin des USI, ils appellent ça chez RENAULT. Il existe un système participatif qui, préexistant, qui était de vingt minutes, je crois, tous les quinze jours, donc qui est fait pris sur la production, mais bon euh... le temps quand ils étaient au chômage, ils ont utilisé ça en « never time », même le samedi matin, maintenant des fois, ils faisaient des trucs, euh... maintenant je ne sais pas s'ils le pratiquent, ce temps d'échanges, qui était beaucoup descendant est le temps maintenant utilisé dans toutes les équipes qui ont adopté le système, le processus, en un temps remontant où euh...les référents et, les CUET redisent au salariés, quand ils ont pas eu l'occasion de le faire de manière individuelle, mais ça permet d'avoir une information collective euh... quels sont les problèmes qui ont été traité euh...quelles sont les propositions de changement et les salariés, en théorie, c'est là qu'ils valident disant ben oui ça ok on l'a expérimenté, on a bien vu, ça marche, c'est bien, ou écoute hé bien c'est pas terrible, finalement ça créé d'autres problèmes ou euh... ben ça va pas du tout parce que encore un emplâtre sur une jambe de bois, bref bon, bon ça c'est FLINS avec quatre-vingt un référents élus, 2500 problèmes dans les LUP, donc essentiellement en montage parce que c'est là que ça avait démarré dès le départ, euh... là on est avec 1500 problèmes euh...en stock, donc c'est toute la vie de l'entreprise, qui est quand même publiquement euh... sur le devant de la scène hein...la vie au sens micro du terme, pas la vie la performance globale hein...ni les indicateurs de euh... à la mode d'aujourd'hui, mais vraiment la vie, la vie de tous les jours euh...voilà ! Et alors de formidables débats euh... avec des contradictions énormes entre deux tendances lourdes dans la hiérarchie et dans la direction générale hein...ça monte très très haut entre les tenants d'un système plus classique, descendant euh... forcément moins de confiance, moins de délégation, moins d'autonomie, moins de responsabilité et puis un système qui est celui-là qui est soutenu par la CFDT, un peu par d'autres syndicats, mais je pense qu'on est un peu plus en avant euh... interruption par l'entrée d'une personne...(échanges et rires) Et puis euh...après il y a le **Technocentre** où

là en même temps qu'a démarré il y a quatre ans euh...le suivi par le CNAM euh... téléphone qui sonne... répond....

**VC : Technocentre ....**

**VB :** euh... (rires) j'étais en train d'écrire cette planche-là euh bon ... euh... c'est beaucoup plus difficile, il y a depuis 3 ans d'analyse de ce qu'est le travail par un bon là pour le coup c'est pas un doctorant hein... c'est un prof associé du CNAM hein.... Bernard P. qui enseigne, qui a expérimenté, euh...qui a fait un travail, semble-t-il, enfin semble-t-il ! assez intéressant mais qu'on a peu vu, nous, au niveau de la fédé, qui révèle le travail des experts, donc il y a un lien entre ce qui s'est passé au départ à FLINS et puis le Technocentre. C'est le problème des portes, qui est l'initial, le secteur des portes, c'est le premier secteur à FLINS, mais comme on a eu des problèmes remontants... pourquoi c'est pas... pourquoi... pourquoi... pourquoi...ces problèmes traînent alors qu'ils sont évoqués... c'est ça la révélation des systèmes d'auto-confrontations a montré la direction a voulu en savoir plus et ils avaient déjà prévu initialement de faire quelque chose, ils ont décidé de le faire dans le même secteur, des ouvrants, au niveau du Technocentre, pour poser le problème du travail sur toute la chaîne quoi... et donc euh... ce travail a démarré, instrumenté hein...par le CNAM. Je pense que les organisations, enfin on peut penser que les organisations syndicales étaient dans le coup, mais c'est quand même difficile avec trois, quatre choses qui sont... (souffle) ... Technocentre c'est une bête ! énorme ! ...euh... c'est de la tension dans le travail à tous les étages, c'est du travail en matriciel avec des fonctions hiérarchiques de partout, des gens qui travaillent pour deux, trois chefs, deux responsables, trois cadres, enfin bon... qui ont une expertise reconnue certes historiquement mais qui concentrent aussi énormément de contraintes et puis euh... qui peuvent pas toujours faire leur fonction d'expert, c'est ça que ça révèle c'est que qu'on travaille avec... parfois dans injonctions contradictoires et extrêmement puissantes... donc le modèle là c'est pas un modèle référent qui va être élu avec des machins, des trucs, hein... il y a une tendance de la direction à rendre ça un peu euh... à hiérarchiser le truc en disant allez hop on va mettre des messieurs QVT là-dedans, des garants d'un système et puis la QVT ça va être ça et puis terminé. On va être sur du décorant du travail et pas le travail, euh...ils sont entrain de trouver un modèle, la CFDT a bien accroché, la section, le système, en est à la phase où il faut produire, proposer quelque chose mais je ne sais pas si cette proposition a déjà eu lieu, vraiment j'en sais rien, j'en sais rien euh... parce que c'est en cours enfin hein... enfin voilà, c'est en cours ! Et puis au niveau de RENAULT, en dehors du CNAM, là c'est nous on a démarré à **CLEON** euh...une expérimentation qui est un dialogue euh... qui s'est basé sur une observation euh... des évolutions de l'organisation du travail donc y compris de la mise en place du Lean Management euh...qui se déploie en ce moment euh... suite à un suicide où il y a un groupe de travail paritaire euh... un suicide, qui a plus d'un an et demi hein... euh... qui n'a rien donné, enfin n'a rien produit euh...où chacun s'est enfermé dans des postures, dans des expertises, euh...la CFDT et la direction en ont eu marre, on s'est jeté très fort, tapé loin, elle a fait semble-t-il un peu obstruction autour de la responsabilité juridique bon j'en sais pas plus de ce point de vue-là. Disons que les copains n'étaient pas à l'aise et que le sujet n'avancait pas et ils ont été persuadés au fur et à mesure donc il fallait peut-être s'y prendre autrement et donc on a démarré ça. Ils ont présenté

un des membres du groupe ressources comme étant un expert du sujet, donc en l'occurrence Michel S. ce qu'il est hein... mais il a été présenté comme ça, il a eu la possibilité de euh... d'intervenir en direct et de faire du pas à pas c'est-à-dire visite d'ateliers, observations euh... donc il avait préparé son affaire euh... bien sûr euh... pour essayer de décrypter en quoi, ce qui est proposé par la, ce qui, en fonction de la situation d'aujourd'hui et ce que sont les nouveaux chantiers on met dans le Lean euh... à la sauce euh... à la sauce un peu euh... comment... classique c'est-à-dire mal appliqué ou est-ce eu égard à l'expérience de FLINS il n'y a pas déjà des évolutions quoi ! en termes de réelle autonomie, euh... de prise de parole, enfin possibilité pour le salarié de parler euh... etc... et donc voilà. Ils ont fait un diagnostic assez, assez tenu enfin vraiment tenu, je veux dire, lourd, entièrement partagé par le directeur, mais alors Michel S. me disait le directeur n'a pas changé une virgule à ce qu'on a dit, mais pas une, il m'a dit je suis heu... étonnement content, satisfait de votre proposition, par contre maintenant mon premier problème, ça on le voit partout c'est de la généralité, c'est le management, c'est la capacité des hommes à faire toutes ces transformations avec tout ce que l'on se dit là, c'est-à-dire ben... ouvrir des espaces de discussions, enfin ouvrir, construire une façon de faire confiance et de rendre plus autonomes les salariés pour faire de la qualité autour euh... d'une façon d'organiser l'expression qui doit être de toute façon singulière et adaptée aux hommes qui sont là et aux organisations et aux objectifs. Mais qui au départ n'était pas du tout envisagé parce qu'on est dans du commandement, une vieille construction mécanique, enfin vieille historiquement quoi ! et Michel me disait faut voir l'état dans lequel est l'installation quoi ! C'était vraiment pas digne du 4<sup>ème</sup> constructeur mondial, c'est vraiment, c'est vraiment particulier quoi ! La CGT est très forte. On peut aussi se dire qu'il n'y a pas de lien entre les choses, il y a, de ce point de vue là une volonté de RENAULT de trouver une section qui se renouvelle, qui est toute petite hein... on n'est pas du tout dans les critères là, parce qu'ils font à peine 10% des voix mais bon, vraiment, vraiment ils ont envie d'y aller quoi hein... Où c'est vraiment très intéressant, et puis il y a **STA RUITZ chez RENAULT** euh... où c'est là une petite section syndicale, qui fait des... c'est dans le Nord qui a démarré une enquête, on les a aidé à faire une enquête, quelqu'un du groupe ressources a bossé là-dessus, ils ont déployé l'enquête, ils ont révélé un certain nombre de choses et maintenant ils se sont aperçu qu'ils veulent travailler à la fois sur le management, bon c'est partout pareil hein... et sur le Lean qui se déploie, donc partout pareil, c'est par base RENAULT, on est dans un nouveau déploiement d'un nouveau modèle qui s'appelle : Alliance Production Way, qui est le Lean, avant cela s'appelait SPR, c'est connu hein... SPR ça s'appelle APW, c'est au niveau des groupes NISAN RENAULT, mais on voit bien que les projections essentielles sont euh... malgré tous les mots ont du sens, on a décortiqué le truc et on n'est pas, on est dans l'amélioration du client, et surtout dans l'amélioration de la rentabilité, et de la, et de la... on est dans une forme de financiarisation de l'organisation du travail quoi, faut que ça crache, au bout faut que ce soit performant, au sens de la performance économique et la qualité est pas secondaire, elle est là mais elle n'est pas présente en lien avec, c'est pas une performance en lien avec le travail des opérateurs donc là on va avoir un vrai problème, c'est ça l'enjeu hein...

Alors après il y a **LEGRAND**, **LEGRAND**, qui sont, déjà dans le groupe, toutes les sections que l'on avait réunies hein... et qui étaient engagées, on a une direction qui est d'accord de monter l'expérimentation mais qui a ouvert, lancé un autre registre, qui a ouvert des négociations, euh... il y a plus d'un an maintenant, il y a un an ! euh... il y a un long travail de... de... de... comment dire... de captation d'informations par la direction, il y a un long, assez long euh... passif qui à la fois a de l'intérêt et qui pèse, de l'intérêt parce qu'ils avaient déjà fait tout un travail sur les risques psychosociaux, euh... avec un travail de l'ARACT, il y a deux ou trois ans euh... national hein... du groupe ! l'ARACT avec qui ils avaient travaillé du niveau national euh... qui avait révélé des choses mais c'est plutôt dans les plans d'action qu'ils avaient calé euh... ça avait produit un accord, qui est très souhaité par la CFDT sur des pratiques managériales, l'accord est intéressant, on trouve des choses intéressantes sur capacité de régulation euh... du manager qui doit être soutenu enfin etc... etc... l'humanité, euh... le sens de l'action, le sens du travail, organisation du travail, assez intéressant du point de vue du lexique, du discours, après dans le concret euh... c'est là qu'on a pu nous fourbir nos armes et nos critiques euh... avec les sections syndicales, le diagnostic a montré que c'est euh... c'est pas efficient, on est dans le Lean assez classique au bout du compte euh... et tout ça se perd, comme souvent ça se perd hein... il y a de bonnes intentions au départ et cela se perd, donc on a redoublé de euh... enfin les copains ont bossé, on voit que là le fait d'avoir un petit réseau de sections qui commencent à travailler des textes, des documents, comme on a fait pour Toyota, pour Renault ils circulent, alors ça reste entre nous hein... il y a un code, parce que ça fait quand même les derniers secrets de fabrication qu'on veut pas livrer à l'ennemi (rires...) ou à la concurrence tu me comprends, euh... voilà c'est les écrits un peu de fond les méthodes et les outils que là on livre pas comme ça c'est les seules choses qui sont pas publiques hein... tout le reste est public, et encore je pense que ça doit circuler au fur et à mesure euh... et donc là ils ont fait un beau travail de recensement, la section a produit un document, enfin... l'inter a produit un document de huit pages qui reprend tout ce qu'ils souhaitent voir déployer dont évidemment des expérimentations sur les espaces de discussion des salariés et un suivi de ça, donc on est au démarrage, la direction a dit, ce sera là-bas à St Marcellin dans le Vercors là... on va dire entre Grenoble et je ne sais pas quoi et donc euh... on est en train de démarrer ça, enfin on doit être en contact avec les copains pour accompagner le truc... euh... qu'est-ce que j'ai pas dit...

**AFS** c'est la petite fonderie qui finalement qui est la première à avoir démarré quelque chose, issue un peu de la démarche de la fédé. Ça c'est une fonderie dans les Ardennes, euh... cent vingt salariés, fragile économiquement, qui dépend encore de son... euh... de son ancien propriétaire, on va dire, il a dû la céder après une action exemplaire de la CFDT qui a sauvé la boîte, on a fait un film, donc une direction particulière, qui de toute façon n'a pas le choix, mais qui croit, deux dirigeants, le patron qui est un peu plus sur la technique et l'économie mais un DRH qui est un peu sur tout qui lui croit fortement dans la boîte économiquement qui avait mis en place des petits leader tu vois un vocabulaire qui n'est pas trop fonderie mais qui est anglo-saxon ou Toyota, enfin très Lean tu vois, euh... avec une fonction, dont un de nos militants hein... qui en même temps est devenu, dans le partage est devenu secrétaire de section euh... et qui ont mis en place un espace de discussion à la fonderie, alors très

rapidement intégré avec les systèmes de l'entreprise, c'est pas du tout un machin, ça s'est généralisé en même temps quand ça s'est mis en place, c'est devenu un truc de plus, enfin une instance de plus recueillir les problèmes avec un tableau dans l'atelier euh... au début il y a eu méfiance des salariés hein... c'est quand même des camarades de fonderie euh... on va dire que c'est dans la vieille métallurgie hein... ça veut dire des choses, peu de qualification, beaucoup de choses apprises sur le tas, même s'il y a un système d'apprentissage au sein de la boîte, hein... ils sont en train de travailler avec la branche, donc c'est vraiment une boîte qui veut se moderniser, de ce point de vue-là, technologiquement et euh... d'un point de vue de l'organisation du travail et des compétences et donc ce système a l'air de fonctionner euh... moi je suis allé sur place c'est intéressant de voir, disons qu'ils ont beaucoup de problèmes qui ne sont pas tant des problèmes des questions de pouvoir d'agir comme on peut dire en général mais beaucoup de problèmes sur les conditions physiques de travail, mais en même temps ça rejoint le pouvoir d'agir au sens de la capacité de la transformation, c'est-à-dire qu'ils ont souvent exprimé des choses puis après c'est resté dans les... parce qu'il n'y a pas de fric, parce que... et c'est vrai il n'y a pas de fric dans la boîte... là ils sont dépendant encore, bon là ils sont en train de s'émanciper économiquement... mais une vraie foi des dirigeants dans ce cadre, donc c'est intéressant à voir, la CFDT a investi le truc dès le départ et c'est bien.

Puis après il y a si on peut dire le phare, avec lequel on arrose tout et on ne parle que de ça en ce moment, oui parce que c'est super intéressant, c'est **TOYOTA**, alors TOYOTA ben... modèle mondial de l'organisation du travail euh... historiquement les plus doués dans le domaine et les plus aguerris dans le domaine, c'est eux qui ont écrit, le Lean vient du toyotisme, alors on s'est attaqué à ça parce qu'on avait une section syndicale qui voulait faire...là je pense que je vais passer toute une partie qui va nous faire gagner du temps, il y a le film, il faut que tu reprenne le film en entier qui est disponible, je peux même te faire passer l'adresse, il n'a pas encore circulé à la fédé, enfin bref, Tania me l'a donné qu'à moi parce que on a extrait le film du film pour le congrès, moi j'en ai un euh... on voit bien que là euh... on est sur un modèle particulier avec un choix de l'employeur de vouloir démontrer qu'il est possible de conserver la fabrication de petits véhicules en Europe malgré tout ce que les prédicateurs qui disent que c'est pas possible économiquement et qui font confiance aussi à la ressource interne pour... alors pour ça ils ont mis toute une série de choses en place hein... qui est, c'est vrai que c'est consubstantiel à leur projet, quand on regarde ce qui est écrit on trouve pas d'abord valeur financière, on trouve d'abord organisation du travail, pouvoir des salariés, enfin c'est assez... c'est paradoxalement assez particulier de voir ça, on est avec des mots évidemment d'industriels, de patrons, d'employeurs, mais qui revoient très fortement toutes les questions d'autonomie et de performance, c'est complètement lié. Ce qu'on a fait comme greffe par rapport à un système préexistant c'est qu'on a fait une critique, saine et mesurée, et non pas jeter tout le système à la poubelle comme d'autres ont pu faire hein... mais comme nous on a eu fait à un moment tout ça c'est du Lean c'est pourri, euh... tout ça vous presse les salariés, il y avait à la fois de l'oppression et à la fois des choses qui étaient en germes où en possibilités mais qu'on a pas du tout exploité, c'est plutôt pensant à l'engagement qu'on agit bon... euh... en clair ils bénéficient de cinquante minutes de temps,

qui s'appelle du temps de développement, le terme est déjà en lui-même euh... choisi euh... c'est pas que pour faire beau, ou pour la carte de visite, il y avait un vrai intérêt dans le système, pour l'employeur hein..., nous on essaie de montrer qu'il y aussi un intérêt évidemment pour la salarié et que cela produit du développement, alors le développement c'est quoi ? C'est une question qu'on peut se poser... Que l'on se pose, que l'on va d'ailleurs travailler ce soir avec le comité scientifique, autour de l'autonomie, c'est notre sujet de ce soir, euh... Donc ces cinquante minutes de développement se découpent de la manière suivante, moi j'ai assisté puis les copains nous disent hein... Il y a, depuis, avant c'était pas comme ça, maintenant c'est tel que je vais le dire : ils ont quatre, cinq minutes de debrief sur le hier et avant-hier, ce qui s'est passé dans la semaine eu égard à l'équipe hein... Notamment sur le nombre de voitures pas bonnes, à retoucher notamment sur les problèmes de sécurité et sur les problèmes d'engagement nouveaux, qu'est ce qui est neuf, qui va arriver dans l'équipe, ça c'est du descendant et à partir de là, euh... Donc ça se passe donc le mardi de 14h à 14h50 ? Après il reste quarante-cinq minutes où ils se mettent en petits îlots, c'est-à-dire en time ils sont cinq salariés, quatre, cinq ils vont sur les postes de travail et là ils font une espèce d'inspection mais évidemment les gars connaissent leurs postes, ils évoquent les sujets qu'ils voudraient voir traiter, ils sont chargés de... alors là c'est pas le moniteur qui fait hein... enfin le team leader, c'est eux qui font, ils prennent des feuilles ils écrivent, donc ils se donnent les moyens de remplir, ils remplissent ensemble donc c'est déjà une éducation à faire des choses ensemble sur le document, euh... le document il est collecté, il donne lieu à une petite fiche qui elle est inscrite sur un tableau, c'est très manuel comme truc, donc plus c'est simple, mieux c'est, pour eux, donc ils sont pas en train d'inventer une usine à gaz, mais plutôt simple, le problème il est de qualité ou le problème il est de poste, de sécurité, donc il devient prioritaire, ils ont eu le débat dans celles qui sont tombées, donc ils l'ont traité immédiatement, pareil on était là, celle tombé mardi matin, l'après-midi ça a traité du problème euh... immédiatement, et donc après ils instruisent le problème, ils ont un tableau sur six jours, au bout de six jours le problème il est résolu, s'il est pas, il bascule au groupe leader (interruption...) il bascule au groupe leader qui lui le traite après plus largement, ça veut dire souvent que c'est du process, enfin c'est sur le process, c'est-à-dire sur le poste, un problème plus difficile à résoudre hein... ils ont résolu comme ça des problèmes plus important, notamment de charges cognitives, de capacité de mémorisation, d'aide à la capacité de mémorisation sur des postes qui ont pris trois semaines quatre semaines mais ils sont allés au bout de la solution en transformant le logiciel, en transformant l'engagement, bref etc... et ils vérifient derrière avec le salarié à chaque réunion euh... disons que le rôle du groupe leader, c'est-à-dire du chef d'équipe est de faire la synthèse entre les équipes, la verte et la bleue quoi ! euh... pour qu'en gros une solution ne soit pas une source de problèmes de l'autre côté, ça arrive souvent mais que ça produise plutôt une réponse à la demande. Donc on est plus sûr de l'ancien système des cinquante minutes étaient utilisées à faire comme des cercles de qualité, mais ils instruisaient un à deux problèmes par an, par an ! Ils étaient assis, pas de notes et en gros c'était le problème du chef ou du team leader ou d'un salarié, qui était instruit. Là, c'est le problème de tous ! Le problème d'un devient le problème de tous quoi ! Et puis autre particularité quand c'est des problèmes simples de rangement, de modification rapide, de splitter un truc, ils vont à l'atelier, ils prennent la perceuse, ils le font eux-mêmes,

ils changent le poste directement en fonction de ce qu'ils souhaitent. D'accord ? Donc ils font le bon et puis il y a traitement immédiat quoi ! Ça j'ai vu faire hein... je les ai vu ranger, mettre un truc qui traîner, puis ça on va essayer de faire autrement, on va le noter, on va voir si dans l'autre équipe on peut faire pareil... on est vraiment sur des trucs très concrets. Donc c'est quand même assez impressionnant de voir ça et puis après il faut comprendre quel est le système, on a aussi une pratique de ce que l'on appelle... alors c'est un des modèles du Lean le « genchi genbutsu » c'est aller voir de près, obliger la hiérarchie à voir de près, et on a quand même un directeur d'usine, celui qu'on a vu là au congrès, ce mec passe 1h30 tous les jours dans l'atelier, tous les jours que Dieu, pas que Dieu fait ... que la production fait et euh... il sait de quoi il cause quoi ! Voilà il connaît tous les problèmes, il y en a cent, il les connaît quoi ! Il suit, il fait en sorte que... donc c'est assez intéressant de voir comment ce modèle produit finalement quelque chose de neuf ou pas... faut pas rêver hein... les problèmes lourds sont très difficiles à résoudre, il faut des moyens derrière, il faut, enfin c'est comme partout mais enfin RENAULT qui a du mal à libérer ses mecs onze heures et eux qui ont déjà cinquante minutes de développement, entre des directeurs qui gèrent la boîte sur étagères et gestion, et des mec qui passent 1h30 à l'atelier, entre des salariés qui ont peu de polyvalence chez FLINS et chez TOYOTA, ça aussi on a découvert les gars connaissent tous les postes parce que toutes les deux heures ils changent, ben...ça donne pas la même équation au bout hein... enfin je me permets de dire ça, j'ai dit ça l'autre jour, enfin on a dit ça l'autre jour dans un colloque euh...ça été, ça été, euh... assez frappant, ça a été souligné par les ergonomes qui étaient là, parce que c'est vrai le système il est partagé par...ils partagent jamais rien entre (rires...) les constructeurs, sauf à la plate-forme automobile peut être... enfin voilà, donc ça vaut le coup, enfin nous on trouve que c'est très intéressant sachant que maintenant ce qu'on a l'air de comprendre, mais c'est en cours là, le système même des expérimentations, donc on est sur expérimentation sur un brin, l'entreprise évidemment y a vu son intérêt immédiatement, elle a vu tout de suite qu'il y avait capacité de changement, capacité de transformation euh... meilleure ambiance dans l'équipe, enfin ils ont mesuré ça, il y a eu en amont une enquête à laquelle on a participé nous hein... on a monté les questions à la section, c'était un cas du CHS, mais c'est la boîte qui a fait sa petite enquête et tous les mois ils re-balancent la même enquête aux gens et ils voient les résultats dans ce secteur et ils ont aussi balancé dans un secteur comparé où ils ne font pas pour essayer de voir est-ce que les anciens systèmes participatifs qui marchent ailleurs, cinquante minutes ils les font d'un autre modèle encore ailleurs, est-ce qu'il y a des changements et ils prétendent, je l'ai pas vu, mais ils prétendent que c'est, c'est significatifs les changements... passage à l'infirmerie, euh... état de bien être, mal être, de sentiment d'être, voilà d'être entendu, de pas être entendu bref ils ont, ils ont posé des questions sur le ressenti du travail qui sont significativement différentes en termes de réponses entre des équipes qui pratiquaient, d'autres qui pratiquent, donc la direction a eu le temps, nous on est pas là hein... nous on dit on fait un bilan on va se poser hein... Ce qui est intéressant en terme de pratiques syndicales ça je l'ai peut-être pas encore dit euh... je ne sais pas si c'est la question euh... je le dis là on a systématiquement une liaison qu'on a construite volontairement entre dialogue social on va dire aux professionnels et dialogue professionnels et dialogues social existant qui en gros se résume en trois ou quatre choses importantes : celle que l'on avait mis dans le livret qui était de dire il

faut un représentant du personnel sur le travail, il faudrait, qui est notre théorie, elle se pratique de manière diverse en fonction des situations, elle s'adapte, chez TOYOTA ils ont nommé un référent QVT, deux, un par équipe euh... ils ont un suivi par la section syndicale hebdomadaire, dans la réunion de section, ils suivent ce point-là, donc ils disent ce qu'il s'y passe, ce gaillard là en l'occurrence c'est Richard, l'autre je ne me rappelle plus, oh la la ... bon bref écoute... euh... ils sont toutes les semaines dans l'atelier, ils ont mis en place un système de suivi et d'observation et d'écoute, d'abord avec les adhérents de la CFDT, c'est des yeux et des oreilles c'est pour ça qu'elle est présente dans les trois collèges important hein... de ce point de vue-là, euh... deuxièmement de relations directes avec la hiérarchie, c'est-à-dire qu'ils vont interpeller directement le groupe leader, ou l'assistant manager, c'est le en gros le responsable d'atelier avant le directeur quoi, donc ils n'hésitent pas, ils attendent pas qu'il y ait une réunion de l'instance le mois d'après, c'est tout de suite, et puis quand ça va vraiment pas ils jouent les instances et il y a un suivi par le CHSCT régulier, CHSCT qui a été capté par la CFDT depuis... on a gagné les élections tout ça, ça aide un peu à faire quoi ! Bon tout ça est un peu jeune hein... ça fait six mois que ça se transforme... Thomas me dit maintenant ce système d'expérimentation, la direction a trouvé ça très intéressant ! Et dans un nouveau système de déclaration des congés, d'organisation des congés ils ont commencé une expérimentation dans un secteur avant de généraliser pour six mois, là ils ont entrepris, y compris dans ce que je pourrais appeler le, ce qu'on pourrait appeler le, je sais pas quoi, le jeu d'acteurs au sens des rôles de chacun, il y a des choses qui bougent. Il y a une confiance qui a l'air de naître de ça et bon... moi je les trouve très malins la direction, à titre personnel, euh... voilà faut pas se laisser piéger et endormir hein... parce que malin veut dire aussi capable d'instrumenter hein... mais je pense que les copains sont très vigilants et sont très forts, le système, ils n'en font pas une théorie, ça marche c'est bien, ça marche pas comme dit Thomas, ça marche pas, nous on tapera du poing sur la table, on fera faire grève s'il le faut et puis on ira voir l'inspecteur du travail quand ça va pas et si ça va on va pas aller le voir, des fois pour se faire plaisir il faudrait mais bon... voilà !

**VC : d'accord bon donc si...**

**VB :** J'ai dû oublier WISMART étant celle qui avait un accord historique, il y a trois ans, qu'on a accroché, nous à la démarche de la fédé, parce que c'est intéressant d'avoir un modèle un peu différent de la prod, c'est des commerciaux et là ça fonctionne bien puisqu'il y a des espaces de discussions réguliers au moins deux fois par an, parfois c'est plus, la direction utilisant maintenant l'intérêt des espaces de discussions, eux c'est des groupes d'expression hein... ils ont un accord, où en gros ils demandent à des volontaires sur un métier de venir traiter un problème, ils ont formé des animateurs, le leader CFDT c'est Katar qui est responsable du service informatique, qui a promu cette affaire-là avec un ancien qui est maintenant à la retraite qui a bataillé pendant six ans pour que ça existe, il s'est mis animateur, parce qu'il avait déjà au fond de lui-même quoi hein... il a cru dans la capacité à résoudre des problèmes collectifs qui part de la prise en charge au fond de l'individu, de chacun hein... Euh... parce qu'ils avaient du burn out, ils ont essayé euh... expertise CHSCT, euh... ils ont tout essayé quoi sauf que cela continuait à aller pas bien quoi ! Une direction qui

ne voulait pas faire parce qu'elle avait peur et progressivement elle y a vu de l'intérêt... ça n'est pas le monde des bisounours, ça reste très conflictuel mais ils ont réussi à résoudre des problèmes, en résolvant des problèmes de qualité, vis-à-vis des clients, c'est des commerciaux hein... ils ont aussi résolu des problèmes de conditions de travail et ça c'est très important quoi ! des gens qui ont mieux le travail, ils font moins de visites, ils avaient mille visites à faire par an, ils sont descendus à huit cents visites, ils ont dû s'organiser différemment, donc ça touche à l'organisation des tournées, des km de faits etc... etc... au partage des, des, des, des, clients finalement et donc ça c'est une valeur, c'est la valeur puisqu'ils vendent des chaudières... au nom du fait que c'était dangereux de courir et que faire des rapports dans leurs bagnoles mais derrière ça ne servait pas le client quoi ! (Interruption...)

**VC : (38mn 38s) D'abord merci pour ce point d'étape, moi ça me permet de voir un petit peu globalement où c'est que ça en est, mais je vais recentrer davantage sur le groupe ressources parce que quand j'ai vu Jean Luc euh... au fond pour expliciter un peu la commande euh... ce que lui me renvoyait, il me disait au fond l'expérimentation suit son cours, il y a des choses intéressantes, mais à un moment donné la fédération va vouloir inviter l'ensemble des équipes à s'engager dans ce travail et le problème central c'est quand même l'accompagnement, bon aujourd'hui il y a un groupe ressources, ce qui serait intéressant c'est que ton observation elle porte un peu sur ces militants ressources pour voir ben... au fond comment ils s'y prennent, quelles sont les qualités qu'ils ont, les compétences qu'ils mobilisent etc... pour voir qu'est-ce que l'on pourrait faire là-dessus, alors moi j'avais deux, trois questions autour de ça... c'est... euh... d'abord ils sont quatre et tu en fais partie hein... c'est un peu comment ça s'est dessiné ce groupe-là ? Comment ils ont été choisis ? euh... est-ce que le suivi des équipes que vous réalisez les uns et les autres ça s'est fait naturellement, ou vous aviez des affinités, des contacts ? Comment ça s'est passé cette affaire-là ?**

**VB : (40<sup>mn</sup>)** ça m'oblige à remonter en arrière ça, avec ma lecture à moi, moi j'ai pas tout l'historique, mais au départ euh... la réflexion de la fédé en gros qui produit le livret cinq : « Transformation du travail et dialogue social, améliorer la qualité de la vie au travail avec les salariés » c'était un an avant de l'ANI, voire deux ans avant l'ANI, non un an et demi avant l'ANI.

D'abord **Michel S** était déjà très fortement impliqué, Michel, est ancien, d'abord c'est un mec qui connaît très bien l'organisation, il était secrétaire confédéral, pendant dix ans, il a avec Bébert MERCIER, c'est un ancien euh... il était très jeune secrétaire confédéral, à l'action revendicative, c'était comment ? C'était Edmond qui était Secrétaire Général, après il a avec sa formation d'ergonome, il a travaillé chez RENAULT, il a travaillé dans une autre boîte, après il a travaillé chez RENAULT, il était responsable du service ergonomie, dont il les connaît extrêmement bien... le... le Lean, c'est lui qui a le savoir le plus pointu sur cette question, au point qu'aujourd'hui il en a écrit un projet de... à la fois comment passer de : subir le Lean à transformer le Lean, penser l'entreprise autrement, et à faire une critique, euh... saine et constructive et à amener à faire le lien entre espaces de discussions qui est un

moyen, mais transformer quoi ? Transformer l'organisation du travail quoi ! et le management, donc Michel a cette capacité-là, il est reconnu dans le monde des ergonomes hein... j'ai pu vérifier hein..., c'est quelqu'un qui compte qui a connu, qui a passé l'histoire de l'activité physique du travail aux questions du sens du travail, il connaît bien la psychologie, il en fait lui-même une critique, hein... il est pas... c'est pas un adepte que de Yves CLOT hein... c'est vraiment quelqu'un qui a un vrai savoir et qui donc lui, il a beaucoup aider à faire...

Après, le deuxième, la deuxième pointure dans l'affaire c'est **Emmanuel COUVREUR**, Manu c'est bah ! Un batailleur, lui hein... Il a été délégué central, il a fait la socio du travail, il a fait science po, c'est un militant Manu, c'est vraiment la veine, la veine, militant organisationnel politique, très politisé euh... qui a travaillé sur les organisations du travail chez RENAULT, donc qui fait le job, il était inemployable hein... personne ne le voulait hein... il a foutu la CGT dehors hein... c'était à Maubeuge, en quatre ans, il faisait 80% des voix, voilà... c'est un ancien qui a le même âge que Manu (Michel ?), hein... Ils se sont connus, qui n'est pas foutu pareil, ils sont très complémentaires, Manu c'est un entraîneur d'hommes, c'est, il a une vraie capacité.

Et puis le troisième...

Et il connaît bien les organisations du travail, il a fait du boulot, il a écrit, c'est quelqu'un qui tient la plume, il a écrit hein... il est encore cité dans les articles aujourd'hui, dans ce qu'il avait fait à l'époque sur le système de production de RENAULT, donc euh... il a été quasi...pas à l'origine mais... enfin il a écrit des choses dans les années 90 sur la théorie...

Puis le troisième personnage c'est **BULCHOZER**, (Raymond) lui c'est tout à fait une autre veine, mais il a cette complémentarité entre eux, c'est un militant qui s'est formé à partir des outils de l'organisation, qui existaient à l'époque, l'IMPACT euh... il s'est formé à l'ergonomie comme ça, Jean Baptiste H. et d'autres qui, des anciens qui donnent encore des cours au CNAM, et qui sont à SYNDEX aujourd'hui, et qui sont profs, c'est lui qui m'a formé moi sur ces questions-là puisqu'il a dix ans de plus, en gros, (rires...) que moi, et on était dans la même section et donc Raymond a fini ergonome chez PSA au moment du déploiement, c'était une affaire, hein... c'est moi qui ait réglé ça... c'est entre nous... tu sortiras ça de l'enregistrement, mais c'est moi qui ait réglé son passage cadre, j'étais délégué central, lui-même n'y croyait pas, c'était le leader du conflit 89 et la direction lui en a toujours voulu hein... toujours ça traîne, c'est terrible cette histoire-là... et donc il a fini par être cadre et par être intégré au service ergonomie, sans jamais suivre un seul cours officiel, il était tout à fait capable de faire tout ce qu'on lui demandait, parce qu'il s'est formé syndicalement et il a utilisé euh... ce qu'il savait de l'ergonomie à l'action syndicale, donc observation du travail, capacité à mettre en relation les déterminants du travail qui sont comptables de ce que l'on voit mais, pas mais, mais sa vie a été aussi consacré euh... à la réparation, donc il est devenu un spécialiste à partir de ces données d'observation du travail, en capacité à remonter l'arbre des causes quoi hein... il maîtrise bien, arbre des causes c'est un produit qu'il est capable d'enseigner hein... ce qu'il a fait longtemps dans la section syndicale, euh... enfin transmettre



centraux euh...et on verra ce que l'on met dans le plan de travail, moi je suis de ceux qui diront un il faut transformer l'information, deux il faut une formation à l'organisation du travail au Lean qui n'existe pas trois parce que voilà, aujourd'hui on a la ressource pour faire, on a besoin de vous, on a besoin d'un savoir plus formatif, mais si on fait déjà, plus construit quoi !, et dans un parcours...

**VC : (49mn22s) Du coup eux dans un suivi des équipes ils ont toutes latitude où ? Comment vous fonctionnez ?**

**VB : (49mn25s)** Non, ils ont toutes latitudes parce que l'on peut leur faire confiance, mais on sait donné tout plein de moyens de suivi, alors qu'on suit plus ou moins, parce que la vie fait que tu peux pas tous les jours remplir des grilles, je suis en train de faire un power point que j'aurai du déjà faire, mais il y avait le congrès, c'est la vie, mais c'est pas grave on se donne les moyens d'avoir des points réguliers, donc le groupe ressources ça sert à ça, à dire ce qu'on pense très, franchement, ils sont très open (rires) ils se disent y compris ce qu'ils pensent des responsables de l'organisation parce qu'ils les côtoient... les secrétaires nationaux, ce qu'ils pensent de ce qu'ils comprennent ou ne comprennent pas du problème, c'est normal, parce que c'est quand même neuf tout ça, c'est quand même autre chose que de parler sur l'emploi, tout le monde sait dire sécurisation des parcours, on en a plein la bouche, les bilans de compétences, plein la tête, mais moi encore, parce ce que le travail c'est toute notre vie, c'est nos choix, c'est les questions du travail, faut rendre des comptes

**VC : (50mn40s) Et donc le groupe se retrouve à quel rythme ?**

**VB : (50mn45s)** Pour l'instant tous les quatre mois à peu près deux à trois fois par an, plutôt cinq mois on va dire la dernière fois c'était février mais il y avait le congrès donc, et là maintenant, on a trouvé un truc, on essaie de groupir au moins une fois sur deux un groupe ressources, avec le comité scientifique, pour pouvoir faire quelque chose le lendemain.

**VC : (51mn03s) Et du coup s'ils sont confrontés à des difficultés ou à des problèmes, c'est à toi qu'ils réfèrent ? C'est ils t'appellent, vous traitez ça comme ça ?**

**VB : (51mn11)** Ils veulent savoir un truc, c'est plutôt moi qui euh... voilà

**VC : (51mn21)** C'est toi le responsable opérationnel, encore une question, puis je vais te laisser là, hum... au fond pour toi, est-ce que l'angle d'entrée d'observer l'accompagnement comment il s'opère, ça pourrait être pertinent par rapport au projet à venir qui est de constituer un réseau, euh... et de repérer un petit peu quand même les qualités de militants qu'il faudrait, ou le type de formation qu'il faudrait ou le type de structuration qu'il faudrait mettre en place etc... est-ce que ? Enfin ça te semble pertinent que j'aie observer ça plutôt que d'aller sur le terrain voir des équipes etc...enfin voilà, parce ce bon euh...

**VB : (52mn58)** Il faut que je t'explique comment on fait, jusqu'à présent on y allait section individuelle, et tu vois bien que ça prend deux ans, parce ce qu'il y a eu toute une période de

découragement ou d'interrogation, de découragement pas de ces trois-là, de nous quatre, mais de questionnement, en disant finalement ça marche pas, ça peut pas être une priorité de la fédé, pourquoi on l'appelle ça n'a pas de sens ? euh... C'était tout au début qu'on était, c'est vrai qu'on avait réuni vingt-cinq sections au début, ou quatorze sections au début, vingt-cinq vingt-cinq militants, les deux journées en 2014, elles étaient pleines d'espérance et puis boum ba da boum la réalité c'était que les sections ne nous renvoient rien, faut les accompagner même pour faire le minimum, euh... la vie quotidienne reprend le dessus et ça périclité quoi ! on s'était dit trois mois pour faire un état des lieux, un bilan, avec les outils hein... euh... première réunion de section, on avait construit un modèle, qu'on avait plus ou moins expérimenté avec l'histoire de chacun quoi hein... un bric à brac un peu monté mais qui se tenait, euh...ça produisait que dale, il fallait relancer et puis sur RENAULT on avait des difficultés, parce que RENAULT c'était un peu le modèle, avant tout que TOYOTA, existe et là aussi il y avait des difficultés et puis on a construit quand même et ça c'est important quelque chose de fond, qui répondait à une attente et qui à mon avis continuera à répondre très longtemps à une attente, qui est la journée santé au travail sur les risques psychosociaux, on a essayé d'injecter, je dirais des premières piqûres de ce que ça peut être de regarder les questions du travail différemment de ce que ça était fait, de faire une critique de ce qui existe, sans se mettre un trop grand fagot sur les épaules, même s'il existe, sans basculer dans le médical, le technique et le judiciaire, ni l'individuel, en restant sur ce qu'on veut, c'est à dire des espaces de discussions qui permettent après d'utiliser à la fois différents moyens pour faire. Et ça c'est ça qui produit quoi ! C'est quand même la première fois en 10 années de journées santé au travail, qu'on a des sections qui suivent et que l'on a un réseau qui commence à s'activer donc ! euh... on voulait déjà faire ça en 2011 c'était job and... un power point en 2011 que je réutilise, qui présente la planche sur la transformation du travail, que je réutilise, ce qu'on a dit là, sans les mêmes mots, mais je redis, voilà notre histoire, j'étais dans un colloque là, de l'amélioration des conditions de travail à la qualité de vie au travail, quels leviers ? Quelles utilisations pour les acteurs ? J'ai réutilisé ça pour soutenir le débat, c'est très utile quoi, j'avais rien besoin d'inventer et... du coup maintenant, qu'on a des équipes qui sont sollicitées, que les Unions Mines et Métaux s'intéressent au sujet, qu'il y a une pénétration, tu vois, du discours, pouvoir d'agir ça doit être quoi ? les groupes de performance et de santé qui sont complètement antinomiques au départ, la performance financière, elle est, elle est pour le patron quoi hein... elle est pas d'abord pour le salarié, bon encore après que, tu as un génie politique vient d'expliquer que c'est moins rigolo, que c'est la même chose et que le salarié il doit être bien ... tout ça commence à débattre, il y a deux, trois ans c'était un peu le désert pour prêchais hein... aujourd'hui tu causes de ça, tu sens que les oreilles sont attentives et chez les employeurs, et chez les militants... ah oui, ah oui, bé oui...bé oui... mais chez nous c'est pas possible ! Bé...oui mais d'accord mais est-ce que vous voulez ? Vous voulez-pas ? Est-ce que vous pouvez ? Et donc on dévermine le sujet, je pense que c'est ça que l'on fait, on simplifie, on dit attendez les gars, tout n'est pas dans tout euh... on s'attache à ça et on s'attache à quatre choses : faire un bilan qui n'est pas un bilan total et qui n'est pas un bilan autour de la souffrance, qui est plutôt un bilan de comment ça se passe en termes de participation des salariés ? Comment ça se passe en termes de communication montante, descendante ? A votre avis quel est le ressenti des salariés ?

Euh...des adhérents que vous rencontrez le plus souvent ? Sur ces questions-là on montre aussi des choses qui détournent un peu euh... voilà, qui donne un autre regard... en disant regardez, vous leur dites ça mais regardez, les salariés attendent des espaces de discussion, 94% pensent que c'est important pour eux, même pour la performance, les salariés ils savent de quoi il s'agit, quand on leur met les mots, ils savent, mais qu'effectivement encore ça permet de voir que tout n'est pas observable dans l'activité des gens euh... il se passent des choses qu'il faut apprendre et ça suscite l'intérêt des sections et on regarde le bilan évidemment des conditions de travail qui est là dans le bilan social et dans les CHSCT...assez rapidement hein... ça c'est une première journée, on en a déjà conduites deux maintenant comme ça, enfin on en a conduite plusieurs, c'est comme ça qu'on a fait déjà avec les sections de Toyota et autres hein... on a reproduit ça, on y va systématiquement à deux à partir d'un moment où il y a un groupe de quatre sections on travaille à deux plus le secrétaire de l'Union Mines et Métaux, on invite évidemment les syndicats, en général ils ne sont pas forcément là, ou parfois il y a des représentants du bureau, ou dans les sections il y a des fois le secrétaire du syndicat hein... ça a été fait en Savoie, à plusieurs reprises euh... bien évidemment il y a l'information de toutes les structures et on essaye à partir de là de produire euh... soit directement en groupe, soit on rejoint un accompagnement fédé parce que la section estime que là on est prêt, là c'est trois militants hein... alors que la journée santé au travail c'est un militant souvent, qui a rendu compte à la section et en général il y a quelque chose que l'on fait remplir par le secrétaire de l'Union Mines Métaux, avant la réunion, la 2<sup>ème</sup>, un petit document qui est juste un état des lieux hein... rapide, une carte d'identité de la section que l'on a appelé pour leur faire faire deux, trois trucs rapides pour qu'ils bossent, après on a cette réunion, et après on leur dit, bon vous retournez dans votre section et vous posez la question si vous avez envie d'y aller, vous allez vous-même être capable d'expliquer les choses, on leur donne un petit power point et ils font, là ils font, on pourrait voir un tel, un tel, un tel..., on demande au secrétaire d'Union Mines et Métaux d'être présent dans ces réunions ou au secrétaire de syndicat, on le dit, après dans le concret hé bé hein... là ça dépend des acteurs et c'est là de notre point de vue que commence à se construire un petit réseau, de gens qui s'intéressent qui commencent, comment je vais dire à jargonner notre langage quoi hein... du travail, à essayer de dire, à essayer d'expliquer, et y'a pas photo, c'est apprenant, si tu ne t'y mets jamais, tu restes dans tes certitudes, c'est pas la peine, et donc on voit ceux qui s'y plongent dedans, comme aujourd'hui THALES ANGENIEUX, Sylvain A. il plonge dedans maintenant, il a emmené le secrétaire du syndicat, il a emmené 4 sections avec, on y va demain ? Voilà ! il sait pas tout lui, et mais nous non plus d'ailleurs, mais il a compris que dans sa section on peut faire et donc on fait des choses, il s'introduit et il dit hé bé voilà...c'est un témoignage vivant...les autres aussi ils savent qu'il peuvent faire pour transformer le travail, ça c'est très apprenant, ça le fait de venir voir tout ça, ça donne envie... venir voir tout ça, venir voir tout ça, toi qui est formateur de métier et qui a un regard syndical ancien etc... qui moi je pense que ce sera utile pour toi sûrement et pour la maison dans la construction de demain, sous couvert de l'approbation après du responsable formation, parce que ça c'est vraiment demain ce qu'il va falloir faire hein... on a tenté par exemple avec le CREFAC de faire une formation sur le Lean, d'intéresser des sections mais comme c'est pas au programme comme le CREFAC, tu vois ce que c'est... on est assez critique avec Bernard J

... mais on est deux ou trois à lui dire, il paraît que ça a évolué, nous-même on est pas rentré dans le process, donc il n'y a pas de programme, il n'y a même pas de plan de travail si tu veux, comment en amont, sur qu'est-ce qui se passe dans les organisations du travail, comment nos militants sont prêts à intervenir, donc c'est ce que l'on disait tout à l'heure... mais comment de notre point de vue ça ne va être réservé aux membres des CHSCT cette affaire, il faut que cela soit plus ouvert, il faut encore convaincre dans la maison, ça c'est ma conviction en gros... au vu du groupe de travail, d'où ce pari de demain, de l'outillage de la fédé, dont tu auras remarqué qu'on aura pas fait le tri sur la santé au travail, on en est accompagnement, outillage, on a un petit outil qui est mal foutu comme tout sur notre site internet, mais c'est parce qu'on a pas les moyens, moi j'ai entendu de la part de Thier que nos chefs le sachant... je vais soutenir ça en applaudissant très fort... il faut y mettre vraiment des moyens parce que je pense qu'on a besoin d'un moyen de communication sérieux ... là-dessus comme sur le reste, parce que notre monde est comme ça, et qu'on y échappe pas de ça, donc réseauter devient essentiel, réseauter avec des experts, avec des journalistes, avec moi et tous ceux qui me sollicitent... Tous !

**VC : (1h01mn47s) Du coup à t'écouter Vincent ça serait bien que moi je puisse regarder si tu veux euh... un, deux du groupe ressources mais que je puisse aussi voir ces nouveaux militants qui émergent qui se penchent un peu sur la question... ça vaut le coup de voir les deux quoi ?**

**VB : (1h02mn04s) Demain, tu peux pas venir avec nous... le 4 juillet... je vais en Picardie, voir quatre, cinq sections syndicales...**

**VC : (1h02mn43s) Mais je vais te demander de manière précise que tu puisses me communiquer tout ça pour que moi je sois en capacité, parce que mon objectif... je viens cet après-midi, et ce soir, enfin, Jean-Luc m'avait, je fais tout, ça va me permettre de voir quoi ! un petit peu de prendre contact et ouais de... bah ce que je voulais te dire Vincent c'est que bon je t'ai écouté, j'ai enregistré, j'ai vu Jean-Luc l'autre jour-là, je vais faire un peu la synthèse de tout ça et puis là je vais vous proposer à tous les deux un projet d'intervention et rentrer de manière opérationnelle sur des choses concrètes sur ce que l'on peut faire mais vous validez politiquement voilà etc... et à partir de là, un calendrier euh... pour faire des choses, pour faire des choses réellement et euh... bon moi j'attendais que le congrès soit passé...**

**VB : (1h03mn40s) oui, pour les sections c'est maintenant que ça se déploie...**

**VC : (1h03mn42) ... et puis, en plus, bon c'est vrai le petit passage là, je ne sais pas qui va reprendre le dossier derrière Jean Luc, mais bon, on va voir ça vendredi mais euh... je crois qu'il y a des choses importantes sur ce truc là et puis sinon oui, oui, moi je te confirme, que dans les formations CHSCT moi je vois des militants qui sont au cœur de ces questions, quand on pose ça, ils sont très demandeurs, le truc c'est que ça remonte pas...**

**VB :** (1h04mn12s) mais ça veut dire qu'il faut pas que l'on fasse de conneries, c'est-à-dire que, on peut pas susciter l'intérêt des mecs et pas avoir un réseau qui réponde...hein...

**VC :** (1h04mn20s) **on est d'accord...**

**VB :** (1h04mn24s) oui si ça part en couille, c'est pas la peine, ça fait mal aux couilles quand la boucle remonte...bon c'est une petite phrase, donc il faut vraiment que l'on soit dans une situation, où ok susciter, donner quelque chose à voir, organiser quelque chose qui après CHSCT, même entre CHSCT et CHSCT il pourrait y avoir de l'intersession, j'en sais rien, je sais pas j'ai pas en tête mais, mais je me dis qu'il y a tellement, moi je n'ai jamais vu, je le dis à tous les interlocuteurs, il n'y a pas un militant, voire deux mais au global qu'on a rencontré, je sais pas sur mille militants, il n'y a pas un, pas un, qui n'a pas dit : ouais ça c'est le cœur du sujet pas un si il y en a deux, je ne sais pas, il en faut deux ou cinq, tu te dis putain on a tapé juste quoi !

**VC :** (1h05mn19s) **ouais, je crois, en plus ça vient euh... ça va se bousculer, moi je pense, ça va bousculer parce que tu as à la fois la campagne de la conf « Parlons travail » qui va être lancée, et en plus dans les négos, dans la NAO tu as le thème QVT, qui aujourd'hui est un thème obligatoire, dont commencent à se saisir les équipes et puis euh... qu'est-ce qu'elles vont demander aussi à la fédération tu vois, il y a plein, plein, de choses qui...**

**VB :** (1h05mn45s) alors il y a ce qui arrive hein...pour l'instant il n'y en a pas beaucoup mais ça va arriver, pour l'instant ce que l'on dit, eh bé... on est très carré d'un point de vue politique mais, mais on a pas, comment ? Comme on a pas de fond formé, de gens qui ont monté en compétences, en capacité de tenir, souvent ils se laissent amener, ils viennent nous voir quand la négo est déjà très enfermée par rapport à une petite suite par rapport à leur RPS, ils sont très mécontents, ils voient pas comment s'en sortir mais, ils ont ça dans la tête, ce que tu dis là, on peut pas faire autrement, faudrait faire autre chose ! En gros, c'est du secondaire, du primaire, du tertiaire c'est-à-dire on soigne les gens, ils sont malades, quoi hein... c'est important mais on ne s'attaque pas aux questions du travail, or, en tous cas on a un vrai problème c'est pour les boîtes c'est le management et pour nous c'est nos militants sinon le dialogue social il sera pourri...

**VC :** (1h06mn46s) **Bon mais ok, bé écoute, je te remercie Vincent, euh... donc cet après-midi je te revoie au groupe ressources, moi je vais venir juste pour observer hein... Et ce soir il y a le comité scientifique.**

.../... échanges sur les horaires, les présents, le plateau repas....

## Annexe 5 : Proposition d'intervention

### **I – COMPREHENSION DU CONTEXTE, DES ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA FGMM CFDT**

La FGMM CFDT depuis plus de dix ans cherche un équilibre entre son action en faveur de l'emploi et les questions du travail. Depuis 2006 elle organise dans toutes les Unions Mines Métaux CFDT des journées vie et santé au travail sur une thématique différente. Dans le même temps elle a mené une réflexion collective qui a débouché sur l'écriture de deux livrets :

- « *Transformation du travail et dialogue social – Améliorer la qualité de la vie au travail avec les salariés* » en 2012,
- « *Qualité du travail – Développer les capacités d'action des salariés pour optimiser la performance de l'entreprise* » en 2014.

Par ailleurs l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 « *Vers une politique d'amélioration de la qualité de la vie au travail et l'égalité professionnelle* » ouvre la possibilité de conduire des expérimentations permettant l'expression des salariés dans des espaces de discussions.

La FGMM CFDT s'est saisi de cette opportunité pour construire **une démarche fédérale** volontariste ayant pour ambition de développer la capacité d'action des salariés pour améliorer la qualité du travail comme élément du « bien-être » en liant la santé au travail et la performance. Elle propose aux sections syndicales d'entreprises de discuter avec leurs directions **un projet Qualité de Vie au Travail** comprenant deux étapes :

- **Un accord de méthode pour mettre en place des expérimentations d'espaces de discussion,**
- **Un accord de contenu prenant appui sur un bilan des expérimentations.**

A travers ce projet la FGMM CFDT souhaite démontrer que salariés, employeurs et organisations syndicales peuvent **développer de nouvelles formes de dialogue social par le déploiement des espaces de discussion sur le travail et la mise en place de représentants du personnel sur le travail.**

Pour accompagner les sections syndicales dans cette démarche la FGMM a mis en place :

- Un « **groupe ressources QVT** ». Composé d'anciens responsables syndicaux ayant une expertise professionnelle dans l'ergonomie et la sociologie des organisations. Actuellement onze SSE CFDT sont engagées dans des expérimentations d'espaces de discussion et suivies par les membres du groupe. Ces derniers animent également des

journées de sensibilisation organisées par les Unions Mines Métaux CFDT dans lesquelles sont conviées des sections syndicales volontaires.

- Un « **comité scientifique** » composé d'enseignants-chercheurs en psychologie du travail, ergonomie, sociologie des organisations questionne la démarche, met en débat les questions du travail soulevées par les expérimentations en cours.
- **Un site fédéral spécifique sur la QVT** qui a pour rôle de faire connaître et partager la démarche et les expérimentations en cours et de tisser ainsi un réseau de militants engagés sur les questions du travail.

Le 9<sup>ème</sup> congrès fédéral de la FGMM CFDT affirme dans sa résolution générale :

- Vouloir « *faire perdurer et même amplifier* » l'action engagée sur la qualité du travail
- Développer « *les connaissances et le savoir-faire des militants* ».
- Constituer « *un réseau de militants dans la fédération et au niveau des Unions Mines Métaux* » ayant un rôle d'interface avec les sections syndicales qui voudront s'engager dans la démarche.
- Proposer une « *formation spécifique qui vise à apporter une méthodologie d'observation de l'activité du travail* ».

## II – OBJECTIFS ASSIGNÉS À LA MISSION, MÉTHODOLOGIE ET PRINCIPES DEONTOLOGIQUES

Pour développer son action sur la qualité du travail, la FGMM CFDT souhaite constituer un réseau de militants en capacité d'accompagner les Sections Syndicales d'Entreprises engagées dans un projet CFDT QVT permettant l'expression des salariés sur leur travail.

La mission doit permettre **d'éclairer la réflexion de la FGMM CFDT sur le profil et les compétences des militants qui constitueront ce réseau.** Elle s'interroge sur les apprentissages qu'elle pourrait leur proposer pour qu'ils soient **en mesure d'accompagner les SSE** pour amener un autre regard sur le travail au travers d'expérimentations d'espaces de discussion et arriver à un dialogue constructif qui articule dialogue professionnel et dialogue social.

**La FGMM CFDT attend :**

- Une contribution sur de nouvelles pratiques syndicales et prérequis nécessaires pour animer des projets QVT et suivre les équipes syndicales des SSE qui s'engagent sur les questions du travail. Cet accompagnement doit viser des démarches et des actions qui développent les capacités d'agir des salariés sur leur travail pour améliorer la qualité du travail, le bien-être au travail et la performance.
- Une proposition de formation ou de parcours de formation des militants appelés à accompagner les SSE. L'objectif est d'acquérir des connaissances permettant d'appréhender l'activité du travail réel à partir des apports de l'ergonomie constructive, de la psychologie du travail, de la sociologie des organisations et des outils méthodologiques facilitant le développement des pratiques syndicales participatives et de proximité.

**Proposition d'intervention :**

Pour répondre à la demande de la FGMM CFDT, je préconise une démarche compréhensive d'analyse de l'activité des membres du groupe ressources QVT. Cette démarche vise à rendre visible les connaissances et les savoirs d'action mobilisés par ces militants en situation de travail pour réussir leurs accompagnements.

- **Observer en situation d'animation de rencontres avec les SSE engagées dans un projet QVT CFDT,**
- **Interviewer chaque membre du groupe ressources QVT,**
- **Organiser une rencontre de confrontation croisée des membres du groupe ressources QVT,**
- **Rédiger un rapport d'étude sur cette « nouvelle forme d'action syndicale » : sensibiliser des équipes de SSE – s'engager sur un projet – réalisation expérimentations – négociation d'un accord de contenu - accompagnement de l'ensemble de la démarche par des militants « référents travail »,**
- **Proposer un dispositif de formation pour les militants « référents travail » ?**

**Principes méthodologiques :**

Pour atteindre ces objectifs et concevoir un dispositif opérationnel je privilégie une **démarche collaborative** qui à mes yeux présente plusieurs intérêts :

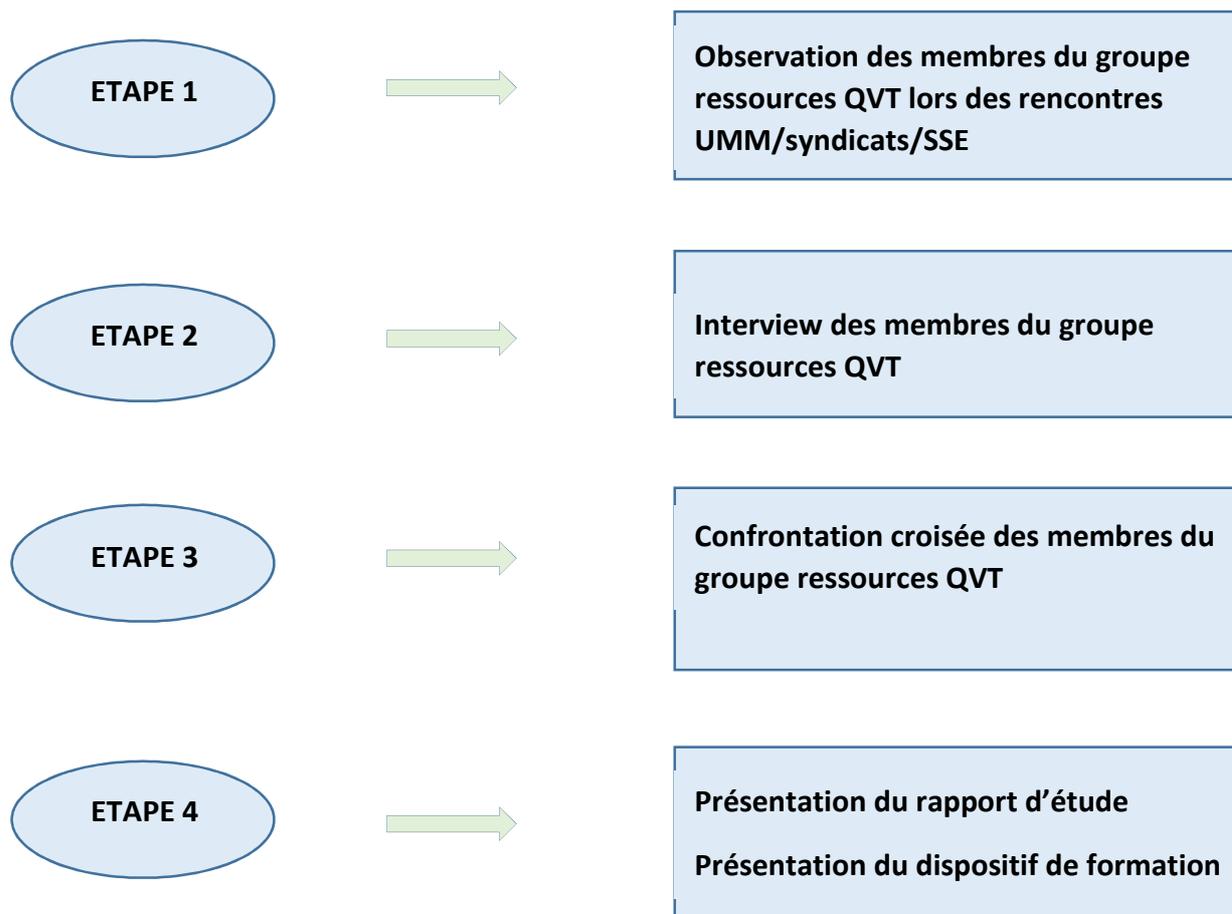
- Elle s'intéresse aux acteurs en situation de faire (ce qui est fait et comment le travail est fait),
- Elle facilite l'expression de sens,
- Elle permet d'identifier les compétences et les habilités mobilisées, contribuant ainsi à préciser l'état des lieux des pratiques de l'accompagnement des SSE dans une démarche de co-construction,
- Chaque étape est validée par les acteurs impliqués.

**Principes déontologiques :**

- Mon intervention s'effectuera dans une relation fondée sur le respect des différents acteurs et la prise en compte les enjeux de la FGMM CFDT,
- Les informations mises à ma disposition pendant l'intervention sont toutes, de nature confidentielle et donc pas accessibles à des tiers,
- Les résultats de la prestation sont considérés comme appartenant exclusivement à la FGMM CFDT, qui pourra librement les utiliser, les reproduire, les communiquer à des tiers, les publier.

### III – MODALITES D'INTERVENTION ET DIFFERENTES ETAPES DE LA MISSION

#### Présentation générale de la proposition :



**Etape 1 :**

- Participation à des rencontres organisées par les UMM et animées par les membres du groupe ressources QVT,
- Observation en situation (ce qui est fait et comment le travail est fait).

**Etape 2 :**

- Interview des membres du groupe ressources QVT,
- Identification des connaissances et savoirs d'action mobilisés,
- Identification des Intentions et des buts et des moyens utilisés,
- Identification des écarts entre le déroulé prévu de la réunion et les ajustements,
- Compréhension du sens donné à chaque étape de la rencontre.

**Etape 3 :**

- Confrontation croisée des membres du groupe ressources QVT,
- Etat des lieux des pratiques de l'accompagnement des équipes (partagées, différentes).

**Etape 4 :**

- Présentation du rapport d'étude et de la proposition d'un dispositif de formation au Secrétaire National, au Secrétaire Fédéral, aux membres du groupe ressources QVT.

**IV- PILOTAGE, SUIVI, REGULATION ET VALIDATION DU RENDU FINAL**

<i>Etape</i>	<i>Actions</i>	<i>Lieu</i>	<i>Avec qui</i>	<i>Echéance</i>
1	Observation des membres du groupe ressources QVT lors des rencontres UMM/syndicats/SSE	UMM PCL A déterminer	VB + EC MS + RB	12/09/16 A déterminer
2	Interview des membres du groupe ressources QVT	Siège de la FGMM CFDT	VB + EC + MS + RB	Novembre 2016 Décembre 2016
3	Confrontation croisée des membres du groupe ressources QVT	Siège de la FGMM CFDT	VB + EC + MS + RB + JLC + JM	A déterminer avec VB
4	Présentation du rapport d'étude Présentation du dispositif de formation	Siège de la FGMM CFDT	PP + JF + JM + JLC VB + EC + MS + RB	A déterminer avec PP + JF

**IV- Estimation en journées travail**

<b>Etape 1 :</b>	2 journées
<b>Etape 2 :</b>	2 journées
<b>Analyse des données recueillies au cours des 2 premières étapes :</b>	6 journées
<b>Etape 3 :</b>	2 journées
<b>Analyse des données recueillies au cours de la 3<sup>ème</sup> étape</b>	2 journées
<b>Rédaction du rapport et de la proposition du dispositif de formation</b>	5 journées
<b>Etape 4</b>	1 journée
<b>Total</b>	20 journées de travail

## Annexe 6 : Observation des militants ressources rencontre du 12 septembre 2016

### Observations de Vincent BOTTAZZI et d'Emmanuel COUVREUR

#### Lundi 12 Septembre 2016 – Angoulême

La rencontre se déroule dans les locaux de l'Union Départementale CFDT de Charente. Elle intervient suite à la journée vie et santé au travail, où Emmanuel C et Vincent B ont présenté la démarche fédérale QVT. Elle réunit des SSE CFDT qui sont intéressées. Organisée par l'UMM CFDT PCL cette réunion est animée par Vincent B et Emmanuel C. Elle s'intitule : « *1<sup>ère</sup> journée qualité de vie travail avec les SSE* » Dans la démarche fédérale c'est la seconde étape. A l'issue de cette réunion, si les SSE CFDT présentes sont d'accord, il leur est demandé un travail au sein de la SSE avec les militants ou une enquête auprès des salariés dont l'objectif est de vérifier l'engagement du collectif de SSE CFDT à partir d'un recueil de données et de présentation de la démarche.

Le programme de la réunion a été envoyé, ainsi qu'un « Canevas Etat des lieux » qui vise à faire un diagnostic.

La réunion débute à 9H et s'achève à 15h45. Le repas est pris en commun.

#### • PHASE 1 : ACCUEIL - INTRODUCTION

Trois SSE CFDT sont présentes : **CFCA** représentée par deux militants – **SCHNEIDER** représentée par un militant – **LEROY SOMER** représentée par trois militants. La SSE **THALES** devait participer, finalement personne n'est venu.

**EN**, le secrétaire de l'UMM CFDT PCL est au téléphone.

**C'est VB qui ouvre la réunion** par une présentation des participants. Il démarre en se présentant et enchaîne par **quelques mots sur la démarche fédérale QVT**. Il rappelle que dans santé et vie au travail il est compris la santé, les conditions du travail et la vie au travail. L'action QVT est en direction des SSE. Le groupe ressource QVT est composé par lui, Manu C et deux autres camarades. Lui est à plein temps sur le projet, les autres sont retraités et disponibles **pour accompagner les SSE**. **Ces journées sont organisées depuis les dernières journées santé et vie au travail**. C'est la 6<sup>ème</sup>, l'intérêt c'est aussi de **témoigner des expériences concrètes**, c'est une **démarche innovante**. Il vérifie si les participants étaient présents aux journées vie et santé au travail... cela va permettre de **gagner du temps**. Il précise qu'il est **celui qui accompagne, organise les aspects techniques en lien avec le plan de travail**.

**EN** annonce que la SSE de **THALES** ne viendra pas.

**VB reprend en disant les choses nécessitent d'être accompagnées lourdement, on a perdu ces pratiques-là.**

**EC se présente, évoque son mandat à la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Il exprime sa conviction que c'est essentiel.**

Je me présente.

Les participants se présentent.

**VB** demande à allumer le vidéoprojecteur, se lève, évoque le travail en sous-groupes, hésite entre deux et trois « faut voir » et demande aux participants s'ils ont leur **fiche d'identité**.

J'ai besoin d'un pointeur. **EN** rapporte un pointeur. Le programme de la journée est affiché, il souligne les choses importantes. Sur la démarche QVT « on peut aller très vite, puisque tout le monde était à la journée santé et vie au travail. Peut-être on pourrait montrer un ou deux films sur les actions entreprises et les résultats obtenus.

Il souligne l'intérêt de s'exprimer sur les atouts, les faiblesses. « **On est un peu direct, on dit les choses telles qu'elles sont** » Il évoque **l'ébauche d'un plan d'action** parle de la dernière journée en Picardie. Il souligne **l'importance de se sentir libre et à l'aise. Les outils évoluent en fonction des accompagnements précédents et de l'accompagnement UMM.**

**Remarques, questions, suggestions :**

L'introduction prévue pour une durée de 15 minutes dure en fait 26 minutes, il n'y a que six participants **qu'advient-il s'il y en avait eu plus ?**

***Existe-t-il un canevas de présentation ?***

*Le programme est affiché mais dans son intervention VB évoque :*

- *L'accompagnement,*
- *Le groupe ressource QVT,*
- *La fiche d'identité,*
- *Le plan d'action,*
- *L'importance des témoignages des expériences concrètes,*
- *L'importance de se sentir libre, d'être à l'aise,*
- *Des outils qui évoluent en fonction des accompagnements précédents.*

***Tous ces points semblent être importants, de fait, ils vont se clarifier au fur et à mesure que la réunion se déroule, mais à ce moment-là (accueil – introduction) rien ne me paraît clair !***

***Quelle est l'importance de ce temps ? de ces points ?***

***Quelle est son intention ?***

***Que recherche-t-il ?***

***C'est quoi les outils qui évoluent en fonction des accompagnements ?***

***Que retient-il de ces différents accompagnements ?***

Il informe les participants que douze SSE se sont engagées, potentiellement on pourrait passer à trente.

Il demande s'il y a des questions ?

• **PHASE 2 : TRAVAIL EN SOUS-GROUPE et SYNTHÈSE PAR LES ANIMATEURS**

VB constitue deux sous-groupes :

- LEROY SOMER animé par lui-même
- CFCA + SCHNEIDER animé par EC

**Il remet à EC une grille différente du « canevas diagnostic » qui a été envoyée.**

**Travail en sous-groupe :**

Je décide d'observer le groupe animé par EC

EC il explique l'intérêt d'une mise à niveau : il s'agit de décrire l'entreprise, de faire un point sur la syndicalisation, les accords existants, l'organisation du travail, le mode de communication, mode d'implication des salariés. Il prend le temps **d'expliquer chaque item et donne des exemples.**

Il prend bien soin de se faire expliquer **l'activité de chaque entreprise et sa localisation, le nombre de salariés, la répartition par collège et la répartition hommes-femmes.**

**Il prend des notes en même temps et complète la grille que lui a remise VB. Il laisse le temps de l'échange entre les membres du groupe.**

Avec la SSE CFCA, EC essaie de faire préciser **quelle analyse fait la section de la situation, il pose la question à plusieurs reprises mais n'obtient pas de réponse. Il donne l'exemple de Renault avec la liste unique des problèmes, est-ce pour illustrer le fait que l'on peut sortir de la confrontation des cas individuels pour aller vers une prise en charge collective ?** Alors que les deux militants de la SSE déclarent avoir de bonnes relations avec leur direction, au fur et à mesure qu'ils décrivent les relations professionnelles de leur entreprise le fait marquant est l'absence de traitement des problèmes rencontrés par les salariés. Ce qui place les représentants du personnel comme seuls interlocuteurs des salariés.

Ce temps d'échanges en sous-groupe dure environ 45 minutes, il est suivi par une pause.

La grille pendant le travail en sous-groupe permet de recueillir des informations sur l'entreprise, les animateurs doivent en faire une synthèse dont l'objectif est de positionner la SSE dans le dispositif fédéral QVT, **qu'est-ce qui est déterminant dans ce choix ?**

Quand ça résiste comme la SSE CFCA sur la capacité d'analyse, **que se passe-t-il ? comment EC s'y prend-t-il ? Je l'ai senti touché par le positionnement de cette équipe, que se joue-t-il à ce moment- là ? A quoi sert l'exemple de Renault sur la LUP ?**

### **Synthèse par les animateurs :**

VB commence, il relate les principaux points qui ressortent du diagnostic de la SSE CFDT LEROY SOMER.

Pendant ce temps EC relit ses notes.

EC à son tour fait sa synthèse, il reprend chaque item en prenant soin de distinguer la SSE CFDCA et la SSE SCHNEIDER.

Comment s'y prennent-ils pour faire la synthèse ? apparemment je suis en présence de deux façons de faire. VB globalise et EC détaille. Ils ont le même objectif, mais font différemment ! **que se joue-t-il à ce moment de la rencontre pour les SSE présentes ? et pour eux même ?**

**Repas pris en commun dans un restaurant.**

### **• PHASE 3 : DEMARCHE QVT**

**Dans le programme c'est prévu en fin de matinée, là on démarre en début d'après-midi.**

**VB** fait une présentation sur la démarche fédérale à partir d'un diaporama sur les enjeux, il fait le lien avec les évolutions du travail. « *La question de l'emploi éclipse la question du travail* ».

**S'appuie-t-il sur un commentaire ? Il n'y a pas d'échanges.**

Il indique que « *le projet fédéral c'est la qualité du travail, c'est à la fois le bien-être et la performance* » et précise « *trois dimensions : les relations professionnelles y compris le management, le contenu du travail et la pratique syndicale* ».

EC dans cette phase, ne s'exprime pas, il relit ces notes.

**Le diaporama comporte beaucoup de diapositives, de fait, pris par le temps, Vincent B en zappe certaines lesquelles et pourquoi ?**

**Une des diapos est le schéma de la démarche QVT, elle permet de visualiser les différentes étapes et l'accompagnement fédéral à chacune de ses étapes. En même temps elle est centrale pour positionner la SSE qui s'engage dans la démarche, puisqu' elle détermine les attendus.**

**Y-a-t-il eu réflexion collective autour de cette diapo ? De son utilisation dans la journée ?**

• **PHASE 4 : 2 PHASES ET POINTS CLES**

VB présente les deux phases :

- Phase une « *on vient vous aider à mettre de l'huile, après c'est à vous* »

Réalisation d'un document « projet CFDT »,

Rencontre avec la direction,

Rencontre avec les autres OS,

« *On le met en discussion* ».

- Phase deux « *ce n'est plus le projet de la CFDT, c'est l'entreprise qui présente le projet* ».

Avis des IRP,

Accord de méthode,

Expérimentation avec espaces de discussion avec un représentant du personnel sur le travail,

Accord de contenu.

Il présente aussi ce qu'est dans l'esprit CFDT le « représentant du personnel travail » :

- 1<sup>ère</sup> qualité : être du métier, de la profession.

Il prend l'exemple de TOYOTA et souligne l'importance du suivi en SSE.

Il passe le film TOYOTA.

EC invite les participants à noter en cinq minutes les atouts (conditions requises) et les faiblesses (difficultés) pour aller plus en avant dans la démarche QVT.

Un tour de table est réalisé, VB + EC prennent des notes (**Ont-ils un tableau ?**).

VB à l'issue du tour de table rappelle « *quelques petites vérités* » pour s'engager dans la démarche :

- Disposer d'une légitimité il dit « *c'est acquis, pas de souci autour de la table* »,
- La relation aux salariés et avec les directions « *c'est un atout* » une relation de confiance,
- L'inexpérience dans le domaine, « *c'est aussi vrai du côté patronal, les RH ne savent pas faire. Il y a des systèmes d'implication des salariés qui existent certains ne marchent pas, d'autres fonctionnent. Il évoque l'information descendante, dans ce système les problèmes restent* ».

EC dit qu'il est très important « *d'avoir un diagnostic partagé* » « *syndicalement, se poser la question pourquoi cela se passe comme ça ? Quelle interprétation ? Pour pouvoir dire voilà en quoi cela peut être une opportunité pour l'entreprise. Quels sont les risques ?* »

Il évoque l'idée d'une « *photographie* » et l'importance « *d'analyser le management* » « *on ne peut pas faire l'économie d'un travail syndical* » « *d'avancer dans une réflexion collective* ».

**VB** cite l'exemple de Renault FLINS et de la LUP. Il évoque le site QVT où l'on peut retrouver les documents et les films présentés au cours de la réunion. Il souligne l'importance de « **commencer à jargonner travail** ».

Il passe le film de RENAULT FLINS.

**EC** évoque le défi qui est à relever dans toutes les entreprises, avec la nécessité d'impliquer les salariés, « *s'appuyer sur l'intelligence des salariés* » c'est incontournable. « *C'est une démarche d'avenir qui bouscule nos pratiques* ».

**VB** indique qu'ils vont faire un compte-rendu, il rappelle les attendus pour chacune des phases.

A un moment donné il dit « *on a trop parlé* ».

**EC** « *oui trop* ».

**Quels outils pour cette phase-là (grille, argumentaire, film...) ?**

**On est sur les convictions et les enjeux pour le syndicalisme de demain. VB et EC parlent avec leurs convictions, ils s'attachent à illustrer avec des exemples.**

**« Jargonner travail » ? (Lexique)**

**Cette phase est-elle un moment clé de la réunion ? De quoi s'agit-il ? Comment sentent-ils la faisabilité ? Comment pressentent-ils la phase suivante ?**

#### • **PHASE 5 EBAUCHE D'UN PLAN DE TRAVAIL POUR CHAQUE SSE**

Un tour de table est réalisé, les SSE disent leur envie d'y aller. Il n'y a pas de formalisation des actions à conduire alors que les attendus ont été clairement énoncés dans la phase précédente.

**Il n'y a pas d'outil pour formaliser les attendus à travers un plan d'action. Comment le contact va se faire par la suite ? quel sera l'engagement de la fédération dans le suivi ? qui va suivre ?**

Pour terminer la rencontre VB invite à chacun à dire un mot.

**EC** « *bain de jouvence, je prends mon pied, la CFDT c'est un syndicalisme qui se différencie des autres OS* ».

**VB** « *j'apprends toujours de ces réunions, citoyenneté dans l'entreprise* ».

**Un moment où l'on se sépare, comment est-ce préparé ?**

## **Annexe 7 : Restitution faite lors de la rencontre du groupe ressource QVT du 8 novembre 2016**

### **1) La nature de la mission :**

Pour resituer l'intervention de Vincent CABOT, elle est partie intégrante de son projet de reprise d'études au CNAM dans le cadre d'un Master 2 sur le travail. Cette formation permet de se construire une culture sur le travail en faisant appel à plusieurs disciplines : Sociologie des organisations, ergonomie, psychosociologie, philosophie, économie.

La FGMM CFDT pour développer son action sur la qualité du travail, souhaite constituer un réseau de militants en capacité d'accompagner les SSE engagées dans la démarche fédérale QVT permettant l'expression des salariés sur leur travail. Elle attend :

- **Une contribution sur les pratiques syndicales permettant d'animer des projets QVT au travers d'un accompagnement.**
- **Une proposition de formation ou de parcours de formation ou démarche de formation des militants appelés à accompagner les SSE.**

La FGMM CFDT dispose aujourd'hui d'un groupe ressources QVT, composé d'anciens responsables syndicaux ayant une expertise professionnelle dans l'ergonomie ou la sociologie des organisations.

**Pour répondre à cette demande, le choix d'une démarche compréhensive d'analyse de l'activité des membres du groupe ressources QVT a été retenu.**

Cette démarche vise à rendre visible les connaissances et les savoirs d'action mobilisés par ces militants en situation de travail pour réussir leurs accompagnements.

### **2) Premiers éléments de l'observation :**

A ce titre j'ai donc participé à deux rencontres intitulées « *1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec SSE* » :

- La première s'est déroulée le 12/09/16 à Angoulême, elle était organisée par l'UMM CFDT PCL et regroupait quatre SSE. Elle était animée par Vincent B. et Emmanuel C.
- La seconde s'est déroulée le 22/09/16 à Paris dans les locaux de l'immeuble des fédérations CFDT, elle était organisée par l'inter PCA et regroupait quatre SSE. Elle était animée par Vincent B. et Michel S.

**Ma participation à ces deux rencontres constituait la 1<sup>ère</sup> étape de l'intervention, la 2<sup>ème</sup> étape va consister à interviewer chacun des membres du groupe ressources QVT avant d'organiser une confrontation croisée qui elle constituera la 3<sup>ème</sup> étape.**

Quelques points ont attiré mon attention :

- Ces rencontres font suite soit à la journée santé et vie au travail, organisée par l'UMM ou une présentation en bureau d'inter. *Il s'agit d'un travail préalable de sensibilisation. L'UMM ou l'Inter sont donc impliquées dès le départ.*
- *L'intitulé de ces rencontres n'est pas neutre « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec SSE ».*
- Les objectifs poursuivis sont de deux ordres :  
Au cours de la réunion il s'agit de réaliser *un diagnostic* qui passe par un état des lieux de la SSE et une analyse des atouts et faiblesses.  
Il s'agit également de *présenter la démarche fédérale QVT* et de prendre conscience à ce qu'elle implique comme actions à conduire. Dans ce sens *un premier travail à réaliser dans chaque SSE est proposé, il constitue le point de départ d'un engagement pour aller vers les étapes suivantes.*

Cette rencontre est un moment clé du processus, ce qui est en jeu ce sont les termes d'un contrat :

- D'un côté la SSE s'engage dans la démarche fédérale QVT.
- De l'autre la fédération propose un accompagnement de la SSE et met à disposition un militant ressource sur la durée du projet.

Elle exige un sérieux dans la préparation, une clarté dans les enjeux, de la visibilité dans la forme d'accompagnement, une démarche structurée dans le temps.

L'investissement des « militants ressources » n'est pas le même s'ils sont seuls dans cette rencontre ou s'il est possible de bénéficier de la présence de militants de SSE déjà engagées dans la démarche pour témoigner de leur expérience.

Le dialogue qui s'installe alors « entre pairs » est un facteur de motivation supplémentaire et facilite l'engagement des SSE présentes à la réunion.

Par ailleurs il n'est pas inintéressant de prendre en compte ce que révèle l'enquête confédérale sur les « attentes exprimées par les SSE » :

- Un développement des compétences des militants par la formation, en particulier sur la négociation d'entreprise.
- Un appui conseil « technique » des structures fédératives.
- Un accompagnement dans les projets revendicatifs.

Il y a là une résonance avec la démarche fédérale QVT puisqu'on y retrouve les trois dimensions : formation, appui et accompagnement.

### 3) Des points à questionner sur la rencontre :

#### **Sur l'animation de la réunion**

Trouver la juste articulation entre état des lieux, analyse, échanges, témoignages et plan d'action.

Maîtriser les outils (grille état des lieux, grille synthèse, diaporamas, plan d'action) et les techniques d'animation (apports, travail en sous-groupes, échanges).

Comprendre la dynamique de groupe pour faire face aux différents phénomènes (blocage, retrait, leadership...).

Les compétences repérées pour l'animation :

En termes de connaissances : les organisations de travail, les IRP et le dialogue social en entreprise, les enseignements de l'expérience militante vécue.

En termes de capacités : l'écoute active, l'analyse, la prise de notes et la qualité rédactionnelle.

En termes de posture : le respect et la bienveillance.

#### **Sur la capacité à faire face aux blocages liés aux :**

- Difficultés d'analyse des SSE,
- Peurs de s'engager,
- Difficulté de se projeter dans l'action.

Que signifie : rassurer, encourager, s'engager dans un accompagnement de l'équipe ? Ou des militants ?

**Sur ce que signifie « accompagner dans la durée »** pour une meilleure clarté du contenu de cet accompagnement.

**Sur l'après de la rencontre**, en particulier qui relance, comment relancer quand rien ne se fait.

### 4) Elargir le questionnement :

Pour travailler à la « *cartographie* » des connaissances et savoirs d'action mobilisés au cours de l'accompagnement, il y a une nécessité de confronter les pratiques des différents militants qui composent le groupe ressources QVT (c'est tout l'enjeu des interviews individuelles et de la confrontation croisée).

*Pour donner sens* à ce que signifie :

- S'engager à accompagner,
- Accompagner une ou plusieurs SSE dans la durée (la démarche peut durer deux ans),

- Quelle réflexivité de l'expérience d'accompagnement.

*Pour comprendre ce que ce type de projet engage la fédération dans :*

- Un pilotage stratégique (dimension politique),
- Un pilotage opérationnel (moyens humains, financiers, matériels),
- Une animation de réseau (fonctionnement, outils, acquisition d'une culture sur le travail, lien avec les partenaires...

**Annexe 8: Questionnaire aux membres du groupe ressource QVT – Réponses au questionnaire - Synthèse des réponses**

Suite à ma participation aux rencontres « **1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec SSE** » organisées par l'UMM PCL à Angoulême le 12/09/16 et par L'inter PCA à la FGMM le 22/09/16, je vous adresse un questionnaire dont le but est de recueillir vos réflexions sur l'accompagnement des SSE engagées dans la démarche fédérale QVT.

Vos réponses serviront à compléter mes « observations » et de préparer une « confrontation croisée » lors de la prochaine rencontre du groupe ressource QVT le 8 mars 2017.

1. **A combien de rencontres « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec SSE » avez-vous participé ?**
2. **Comment appréhendez-vous ces rencontres ?** (Vous les préparez ? Vous recherchez des informations sur les SSE qui vont y participer ? Vous relisez vos documents : grille état des lieux, grille synthèse... ?).
3. **Dans ces rencontres comment vous présentez-vous ?** (Militant, Expert, Animateur, Accompagnateur) **Pouvez-vous dire en quoi cela est important pour vous ? Pour les participants ?**
4. **Sur les différents temps de ces rencontres** (Introduction, état des lieux, synthèse, présentation de la démarche QVT, échanges avec les SSE présentes sur la possibilité de s'engager, évaluation) **Quel sont ceux qui vous semblent les plus importants ? Pourquoi ?**
5. **Selon vous pour que la rencontre soit une réussite il convient de réunir quelques conditions ? Lesquelles ?**
6. **Lors de ces rencontres quelle place prenez-vous ?** (Animer, écouter, faire préciser, prendre des notes, favoriser les échanges, analyser, réaliser une synthèse, accompagner, autres ...).
7. **A quelles difficultés vous heurtez-vous lors de ces rencontres ?**

- 8. Qu'est-ce qui vous paraît difficile pour vous-même ?**
- 9. Pour vous les modalités d'accompagnement des SSE sont-elles explicites lors de ces rencontres ? Est-ce nécessaire ou pas du tout ?**
- 10. Accompagner pour vous cela consiste en quoi ? Comment définissez-vous ce type d'accompagnement ?**
- 11. Faire appel à des militants CFDT ayant déjà vécu une expérimentation QVT dans son entreprise pour accompagner d'autres SSE vous semble possible ? A quelles conditions ?**
- 12. Selon vous, ces militants CFDT qu'ont-ils besoin de connaître pour accompagner d'autres SSE ?**
- 13. Si vous deviez donner un conseil à ces militants, ce serait lequel ?**
- 14. Voulez-vous exprimer d'autres choses ? Lesquelles ?**

## Réponses E.C.

1. **A combien de rencontres « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec SSE » avez-vous participé ?**

J'ai participé à une dizaine de journées fédérales santé travail avec les Unions Métaux et de manière plus spécifique avec les sections syndicales ou inters de : Thalès Angénieux (2) – Legrand Limoges (2) + 1 Inter – GETRAG (1).

2. **Comment appréhendez-vous ces rencontres ?** (Vous les préparez ? Vous recherchez des informations sur les SSE qui vont y participer ? Vous relisez vos documents : grille état des lieux, grille synthèse... ?)

Dans les rencontres fédérales d'UMM, il y a bien sûr l'ordre du jour qui a été discuté au préalable en groupe ressources et notamment la présentation de la démarche fédérale qui sert de support à notre intervention.

Dans le cas des rencontres avec les sections, cela démarre souvent après un tour de présentation par un tour d'horizon des réalités de l'entreprise et ce qui tient à cœur les salariés pour cibler ce qui fait problème.

3. **Dans ces rencontres comment vous présentez-vous ?** (Militant, Expert, Animateur, Accompagnateur) **Pouvez-vous dire en quoi cela est important pour vous ? Pour les participants ?**

En tant que militant retraité membre du groupe ressources fédéral QVT mais aussi du fait de mon expérience professionnelle dans l'organisation du travail chez Renault Je rappelle mon engagement dans les conditions de travail ainsi que mon mandat au CA de la Fondation de Dublin et ce que cela m'a apporté au niveau européen J'insiste souvent sur l'importance du lien maintenu au boulot lors de mon parcours professionnel pour être en phase avec les salariés, la légitimité syndicale induit une légitimité professionnelle.

- 4. Sur les différents temps de ces rencontres** (Introduction, état des lieux, synthèse, présentation de la démarche QVT, échanges avec les SSE présentes sur la possibilité de s'engager, évaluation) **Quel sont ceux qui vous semblent les plus importants ? Pourquoi ?**
- a. L'introduction est nécessaire pour fixer le déroulement, les différents moments et les attendus de la rencontre,
  - b. L'état des lieux est super important pour entendre le vécu des militants et ce qui fait problème,
  - c. La synthèse est plutôt une reformulation de ce que nous avons compris,
  - d. La démarche fédérale explicite le fil rouge de ce qu'on veut engager avec les équipes syndicales,
  - e. Les échanges avec les SSE permettent de repreciser les principaux problèmes, d'en analyser les causes et conséquences pour amorcer des propositions d'actions,
  - f. Pas d'évaluation à ce stade d'initialisation de la démarche.
- 5. Selon vous pour que la rencontre soit une réussite il convient de réunir quelques conditions ? Lesquelles ?**
- a. Participation de plusieurs membres de la section, si possible du secrétaire,
  - b. Un minimum de préparation par la section de l'état des lieux de la section,
  - c. La présence active du secrétaire de syndicat ou de l'UMM dans le cas de journée fédérale,
  - d. Le travail en atelier réunissant plusieurs sections pour leur permettre de s'exprimer et d'échanger sur leurs pratiques,
  - e. L'ouverture en fin de réunion ou de fin de journée sur un schéma de plan de travail à valider en section au retour,
  - f. La réalisation d'un CR structuré qui donne une traçabilité sur le travail en atelier et les suites, ce qui suppose une reprise par le secrétaire de syndicat ou de l'UMM avec les équipes.
- 6. Lors de ces rencontres quelle place prenez-vous ?** (Animer, écouter, faire préciser, prendre des notes, favoriser les échanges, analyser, réaliser une synthèse, accompagner, autres ...).
- a. L'animation de la journée ou de la réunion est souvent partagée à tour de rôle si nous sommes plusieurs, sinon je l'anime en sollicitant si possible le secrétaire de syndicat,
  - b. L'écoute est incontournable et cela se fait dès la présentation des participants pour les inciter à se positionner, à parler de leurs responsabilités et de leurs attendus pour ne pas se contenter d'un tour de table rapide,

- c. La précision des situations ou des cas évoqués est indispensable pour ne pas en rester à un alignement de constats et permettre à chacun de chercher à mieux comprendre ce qui se passe et de faire des liens avec sa propre situation,
- d. Le CR est obligatoire car il faut pouvoir rendre compte aux absents et aux instances de ce qui est exprimé et des engagements formulés. Je suis frappé du peu de prises de notes des participants et donc de la manière dont nos militants rendent compte de leur mandat au quotidien,
- e. Les autres points (échanges, analyse, synthèse) ayant été évoqués à la question ci-dessus je dirai que notre rôle est de structurer les étapes de leurs actions pour les mettre en perspective d'agir collectivement et de s'assurer de l'accord de la section suite à cette réflexion,
- f. L'accompagnement des équipes est sans doute le point faible de ces animations dont les suites nous échappent parce que relevant de l'UMM ou du syndicat insuffisamment impliqués.

**7. A quelles difficultés vous heurtez-vous lors de ces rencontres ?**

- a. Le ressenti d'une certaine forme de sous-traitance en particulier lors des journées fédérales souvent très chargées et dont les suites sont mal maîtrisées
- b. Un suivi des équipes qui nous échappe avec des sections telles que Legrand où la démarche s'enlise depuis deux ans avec une Direction en zigzag, ou l'Inter Schneider avec sept sections volontaires mais une gestion centralisée qui asphyxie une mise en œuvre concrète,
- c. La situation semble plus positive si la démarche est spécifique à une section telle que Thalès Angénieux où la section poursuit son bonhomme de chemin parce que les ressources existent en local. Même constat avec la jeune section GETRAG qui semble motivée dans un plan de travail qui reste à construire,
- d. Au final les difficultés ce n'est pas tant lors de ces rencontres que dans la suite à donner et la mise en œuvre concrète de plans d'actions.

**8. Qu'est-ce qui vous paraît difficile pour vous-même ?**

- a. C'est notre légitimité dans l'accompagnement d'une telle démarche car nous ne pouvons et ne voulons pas nous substituer aux structures existantes,
- b. Comment nous positionner par rapport à une Inter, un syndicat ou une UMM pour ne pas discréditer leur rôle si l'adhésion n'y est pas ou peu ?
- c. Ce questionnaire met le doigt sur le fait qu'une telle démarche n'est pas suffisamment priorisée par l'organisation car cela demande des moyens qui sont sous-estimés à ce jour,
- d. Notre démarche de mise en discussions du travail ne peut pas être considérée à la marge car cela remet en question trop d'inerties tant de la part des directions que du management et des équipes syndicales,

- e. S'engager dans une telle démarche nécessite une mobilisation beaucoup plus forte de l'ensemble des structures dans le cadre d'un plan pluriannuel car c'est un véritable changement de syndicalisme dont il s'agit,
- f. On pourrait sans doute s'interroger sur l'écart existant entre Toyota / Flins et le reste des expérimentations pour mesurer les raisons de cet écart et ainsi prendre la mesure des difficultés actuelles et donc des moyens nécessaires.

**9. Pour vous les modalités d'accompagnement des SSE sont-elles explicites lors de ces rencontres ? Est-ce nécessaire ou pas du tout ?**

- On est dans le flou, non pas qu'il n'y ait rien de formalisé lors de ces rencontres mais nous n'avons pas de prise sur la mise en œuvre des plans d'actions proposés,
- On a le sentiment que les équipes sont souvent très dispersées dans de multiples sollicitations et donc la QVT apparaît dans les structures d'Inter et de Syndicat comme une sollicitation qui s'ajoute aux autres,
- Il y a sans doute un vrai problème de priorisation de l'organisation qui fait que les délais et plans d'actions non respectés ne posent pas vraiment problème.

**10. Accompagner pour vous cela consiste en quoi ? Comment définissez-vous ce type d'accompagnement ?**

- Un accompagnement nécessite un certain nombre de vérifications au préalable sur les conditions de réussite de la démarche avec les différents acteurs concernés : section, syndicat et UMM,
- Un accompagnement nécessite de fixer collectivement les différentes étapes et leurs attendus pour pouvoir se vérifier et s'ajuster au besoin en cas de difficultés non prévisibles,
- Un accompagnement nécessite une certaine permanence dans la participation et la désignation de correspondants pour coordonner les actions
- Un accompagnement nécessite sans doute du temps et de la formation.

**11. Faire appel à des militants CFDT ayant déjà vécu une expérimentation QVT dans son entreprise pour accompagner d'autres SSE vous semble possible ? A quelles conditions ?**

- Oui cela rejoint ma proposition précédente de désignation de coordinateurs qui viendraient en appui du groupe ressources QVT notamment dans l'animation de formations à destination des équipes en phase d'initialisation,

- Il faudrait aussi privilégier les secrétaires d'UMM et de syndicat pour leur donner un apport sur leur place et leur rôle dans le développement de la prise en charge des équipes identifiées et volontaires,

**12. Selon vous, ces militants CFDT qu'ont-ils besoin de connaître pour accompagner d'autres SSE ?**

Sans doute des bases théoriques en ergonomie, sociologie et organisation du travail  
Mais aussi un travail de clarification de la démarche d'expérimentation QVT en SSE à partir de la démarche fédérale, de l'expérience (Flins ou Toyota) et des impacts de la démarche QVT dans la pratique syndicale des SSE.

**13. Si vous deviez donner un conseil à ces militants, ce serait lequel ?**

Pour accompagner ces SSE, l'une des conditions indispensable au-delà des formations évoquées ci-dessus, c'est d'avoir une expérience militante au sein d'une entreprise pour être à même d'apprécier l'enjeu d'une telle démarche et les évolutions nécessaires de nos pratiques syndicales.

**14. Voulez-vous exprimer d'autres choses ? Lesquelles ?**

La Qualité du Travail génératrice d'une meilleure santé des salariés au sens d'une plus grande capacité d'agir et d'une plus grande performance de l'entreprise doit être au centre de toute notre action syndicale. Comme je l'ai dit précédemment, la CFDT ne peut pas faire l'économie d'un tel défi car il y va de l'avenir même du syndicalisme qui ne peut pas se satisfaire d'une si faible représentativité. L'approche par le travail doit devenir la priorité et le cœur de notre syndicalisme pour retrouver toute son attractivité et sa légitimité. Au-delà de l'expérimentation de la QVT engagée par la FGMM, c'est toute l'ambition du syndicalisme de demain qui est en question. Dans ces conditions, la Fédération et la CFDT se doivent de changer de braquet pour se donner les moyens d'un syndicalisme capable d'appréhender simultanément la question de l'économique et du social en reconnaissant aux salariés le droit d'intervention et de transformation dans leur travail.

## Réponses M.S.

**1. A combien de rencontres « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec SSE » avez-vous participé ?**

Trois premières journées avec des SSE Renault, mais un quinzaine de journées au total.

Ensuite : une NXP ; une Toyota ; une Clemmessy ; une St Micro électronique ; une NXP ; une Portafeu ; une PSA ; une Legrand ; une Nokia (ex Alcatel).

**2. Comment appréhendez-vous ces rencontres ? (Vous les préparez ? Vous recherchez des informations sur les SSE qui vont y participer ? Vous relisez vos documents : grille état des lieux, grille synthèse... ?)**

J'ai toujours la présentation Powerpoint officielle de la Fgmm sous le coude.

- Pour Renault, c'est une histoire un peu longue. J'avais proposé une évolution de la prise en compte des conditions de travail, avant la démarche officielle QVT de la fédé. En général j'avais un support Powerpoint spécifique pour amorcer les discussions.
- Pour PSA Rennes récemment, j'avais préparé une présentation plus courte que celle de la Fgmm.
- Pour Legrand et Nokia, c'était une présentation en réunion d'inter, donc avec un support PowerPoint proche de celui de la Fgmm.
- Pour NXP, Portafeu, Clemessy, pas de support. La rencontre est programmée suite à un problème de RPS ou assimilé. J'examine la situation de l'entreprise avec la SSE et je formule en direct des pistes d'action. C'est très interactif et spontané.

Pour St Micro-électronique, pas de support. Je laisse la section s'exprimer sur ses intentions, sur ce qu'elle a déjà engagé dans un domaine proche de la QVT (conditions de travail), et je mets en discussion les grandes lignes d'une QVT.

Pour Toyota, il y a eu une présentation Powerpoint suivie d'une analyse des dispositifs existants sur l'usine concernant l'implication des salariés.

**3. Dans ces rencontres comment vous présentez-vous ? (Militant, Expert, Animateur, Accompagnateur) Pouvez-vous dire en quoi cela est important pour vous ? Pour les participants ?**

Que je suis adhérent de longue date à la Cfdt ; Ça permet de mettre en confiance, de me présenter comme partageant les valeurs de la Cfdt.

Que je suis membre du groupe ressources QVT de la Fgmm ; je viens en conséquence porter un projet de la fédé.

Que je suis ex ergonome chez Renault ; Je mets alors l'expertise en avant, pas seulement pour les militants, mais pour assoir ma crédibilité vis-à-vis de la direction en cas d'éventuel contact.

Que je suis connais bien le lean ; Là aussi c'est ma crédibilité vis-à-vis de la direction en cas d'éventuel contact.

**4. Sur les différents temps de ces rencontres (Introduction, état des lieux, synthèse, présentation de la démarche QVT, échanges avec les SSE présentes sur la possibilité de s'engager, évaluation) Quel sont ceux qui vous semblent les plus importants ? Pourquoi ?**

**5.**

Importance	Utile	Important	Très important
Introduction	x		
état des lieux		X Ça permet d'éclairer les actions à engager	
présentation de la démarche QVT		X C'est généralement une approche nouvelle des CdT	
échanges avec les SSE présentes sur la possibilité de s'engager			X Il s'agit de déterminer les pistes d'action et le travail à faire en SSE
synthèse		X S'assurer que l'on s'est bien compris. Reprendre les écarts de point de vue	
évaluation	X De fait, je ne fais pas d'évaluation. Ce n'est peut-être pas utile.		

**6. Selon vous pour que la rencontre soit une réussite il convient de réunir quelques conditions ? Lesquelles ?**

Présence à minimum du (de la) secrétaire de SSE, d'un membre CHSCT, de deux autres militants. Quatre militants au minimum, c'est important pour une reprise ensuite par la SSE.

Présence du (de la) secrétaire de l'UM si c'est un démarrage suite à une journée « vie et santé au travail ».

Au cas par cas, présence du secrétaire du syndicat. Ca dépend vraiment du syndicat, de sa volonté de s'investir.

Faire un compte-rendu de la rencontre, ce qui permet de valider les suites. Je ne l'ai pas fait pour PSA Rennes, parce qu'il y a une différence de maturité sur un sujet délicate à transcrire, mais l'on sait qu'il y aura des suites.

Selon les cas et en complément du point précédent, reformuler parfois de façon plus précise les propositions faites en réunion, pour faire réfléchir, montrer qu'il y a encore du chemin à parcourir.

**7. Lors de ces rencontres quelle place pensez-vous ? (Animer, écouter, faire préciser, prendre des notes, favoriser les échanges, analyser, réaliser une synthèse, accompagner, autres ...).**

Animer	Non, si présence de l'UM ou du syndicat, ou de Vincent Bottazzi Oui, dans le cas contraire.
Ecouter	Très important.
Faire préciser	Il est impératif de bien comprendre l'organisation du travail. Les militants vont souvent trop vite sur ce point, presque en considérant que l'on comprend systématiquement, y compris les sigles.
Prendre des notes	Oui, pour le compte-rendu et garder la « mémoire » de ce qui s'est dit.
Favoriser les échanges	Oui, bien évidemment car on ne vient pas avec des solutions toutes faites. Il faut donc s'assurer qu'il y a homogénéité de la SSE pour envisager la suite.
Réaliser une synthèse	Oui, déjà dit plus haut.
Accompagner	On doit leur faire comprendre qu'ils ne pourront pas avancer seuls dans ce domaine de la QVT. Ce n'est pas toujours gagné de faire comprendre qu'il faut le support de la fédé, de l'UM ou du syndicat.

### **8. A quelles difficultés vous heurtez-vous lors de ces rencontres ?**

Précisément l'accompagnement, le suivi après une première rencontre.

Soit la SSE veut y aller seule, et ça traîne (ST Micro-électronique).

Soit la survenue de problèmes d'emplois (NXP, Portafeu).

Soit ce n'était qu'une première approche qui n'aura pas vraiment de suite immédiate (Legrand, il y a plus de deux ans, mais avec une reprise maintenant par Manu) ; (Nokia-Alcatel).

Chez Renault, plusieurs situations très différentes :

- Trois années de suivi avec Douai, se terminant par un constat d'échec : SSE jamais vraiment engagée, changement de secrétaire, tension avec l'inter sur d'autres sujets...
- Renault Cléon, avec un démarrage très opérationnel durant trois mois, et un certain essoufflement de la SSE ensuite : Ça demande du temps et de la constance.
- Un accompagnement paradoxale avec STA (filiale Renault) : par téléphone et mail ; en les aidant à formuler une enquête et à en faire l'analyse ; Et ça continu !

### **9. Qu'est-ce qui vous paraît difficile pour vous-même ?**

Notre positionnement pour la relance, si une autre structure est plus légitime pour le faire : UM, syndicat, fédé.

Pas de difficulté sur le contenu de la démarche que je maîtrise, et qui se nourrit des expérimentations en cours (Renault et Toyota).

La gestion de différents (cas de PSA Rennes) entre des responsables (secrétaire SSE et DSC). C'est une question de « doigté » ne pas écraser ou déconsidérer celui qui est moins mature sur le sujet.

### **10. Pour vous les modalités d'accompagnement des SSE sont-elles explicites lors de ces rencontres ? Est-ce nécessaire ou pas du tout ?**

On essaie à ce qu'elles soient explicites, mais ça ne garantit pas le suivi du « plan d'action ». Et je reviens d'ailleurs sur ce terme qui aurait pu être traité dans les difficultés ci-dessus. Il n'y a pas de pratiques syndicales de « plans d'action », avec des actions et des délais. Les structures syndicales laissent dériver les choses, et on est impuissant, car ça deviendrait de l'ingérence.

**11. Accompagner pour vous cela consiste en quoi ? Comment définissez-vous ce type d'accompagnement ?**

Définir précisément un plan d'action ; fixer de nouveaux rendez-vous ; avoir des étapes de progression.

**12. Faire appel à des militants CFDT ayant déjà vécu une expérimentation QVT dans son entreprise pour accompagner d'autres SSE vous semble possible ? A quelles conditions ?**

Oui, si le militant est désigné comme un référent de la Fgmm sur la QVT, et participe dans ce cadre aux réflexions du groupe ressources QVT. Ça doit lui permettre de ne pas s'enfermer sur son expérience, et intervenir en envisageant d'autres modèles que le sien.

**13. Selon vous, ces militants CFDT qu'ont-ils besoin de connaître pour accompagner d'autres SSE ?**

Dit un peu précédemment. J'ajouterais : des notions en ergonomie ou sociologie et en organisation du travail. En d'autres termes quelqu'un qui s'intéresserait aussi à l'apport des sciences sociales, qui aurait envie de s'ouvrir à des réflexions sur ces sujets.

**14. Si vous deviez donner un conseil à ces militants, ce serait lequel ?**

Je ne sais pas si c'est un conseil pour le militant ou pour la fédé, mais si l'on pouvait détecter ce potentiel de militants, on pourrait organiser une semaine de formation avec des intervenants divers : gestion, ergonomie, sociologie, psychologie.

**15. Voulez-vous exprimer d'autres choses ? Lesquelles ?**

Non merci, je suis épuisé par ce questionnaire dont je mesure l'utilité.

## Réponses R.B.

1. **A combien de rencontres « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec SSE » avez-vous participé ?**

Deux rencontres.

2. **Comment appréhendez-vous ces rencontres ?** (Vous les préparez ? Vous recherchez des informations sur les SSE qui vont y participer ? Vous relisez vos documents : grille état des lieux, grille synthèse... ?).

Je me replonge dans les écrits de la FGMM sur le sujet, lis les réponses des SSE au questionnaire de la fédé (présentation de la SSE) et m'approprie l'ordre du jour. Appropriation du power point.

3. **Dans ces rencontres comment vous présentez-vous ?** (Militant, Expert, Animateur, Accompagnateur) **Pouvez-vous dire en quoi cela est important pour vous ? Pour les participants ?**

Retraité de l'automobile (PSA) – animateur d'une permanence sur les AT et MP, ayant terminé ma carrière professionnelle en ergonomie. Membre du groupe de réflexion de la Fédé.

Cette présentation permet de me situer en âge, toujours en activité syndicale. La déclinaison de l'expérience acquise en activité professionnelle et syndicale doit permettre aux militants rencontrés de me situer, notamment par rapport à l'activité de travail.

4. **Sur les différents temps de ces rencontres** (Introduction, état des lieux, synthèse, présentation de la démarche QVT, échanges avec les SSE présentes sur la possibilité de s'engager, évaluation) **Quel sont ceux qui vous semblent les plus importants ? Pourquoi ?**

Le plus important pour moi a et est toujours le souci de vérifier que nos interlocuteurs comprennent et s'approprient le sujet en débat. C'est une phase primordiale qui leur permet ensuite de s'engager s'ils en ont les moyens et la volonté.

L'introduction est très importante car elle permet de poser le sujet et les enjeux. C'est un moment politique fort, comme le passage à l'engagement de la SSE. La

présentation de la démarche QVT est essentielle et doit être comprise si l'on veut réussir l'engagement des équipes.

**5. Selon vous pour que la rencontre soit une réussite il convient de réunir quelques conditions ? Lesquelles ?**

- Une préparation préalable par la SSE avec remplissage complet du questionnaire.
- Une maîtrise du sujet par l'intervenant, ce qui n'a pas été mon cas dès le départ. Il aurait été préférable que la démarche soit réfléchie dès le départ par tous les membres du groupe ressource afin de nous faciliter l'appropriation du contenu du P.P.
- Un temps d'échange plus conséquent avec les militants pour vérifier leur compréhension et leur adhésion au sujet QVT ce qui suppose de raccourcir les supports pédagogiques (P.P.) et le temps de parole des animateurs.

**6. Lors de ces rencontres quelle place prenez-vous ? (Animer, écouter, faire préciser, prendre des notes, favoriser les échanges, analyser, réaliser une synthèse, accompagner, autres ...)**

Ecouter, prendre des notes, accompagner.

**7. A quelles difficultés vous heurtez-vous lors de ces rencontres ?**

La connaissance insuffisante des commentaires qui accompagnent les P.P dont notamment le contexte, l'état des lieux qui sous-tendent la bonne compréhension des objectifs de la Fédé.

**8. Qu'est-ce qui vous paraît difficile pour vous-même ?**

Ne pas maîtriser totalement un sujet que je dois animer.

**9. Pour vous les modalités d'accompagnement des SSE sont-elles explicites lors de ces rencontres ? Est-ce nécessaire ou pas du tout ?**

Les modalités d'accompagnement ne sont pas totalement explicites. Jusqu'où va-t-on ? Quelles sont les limites de notre accompagnement. Ce n'est pas précisé et dépend de notre propre disponibilité. Je note également que, nous adressant en priorité aux secrétaires de syndicat, je ne suis pas connu par eux, ce qui constitue un petit handicap. (Ceci ne me perturbe pas plus pour autant).

**10. Accompagner pour vous cela consiste en quoi ? Comment définissez-vous ce type d'accompagnement ?**

Etre une personne « ressource » disponible pour conseiller, aider à l'analyse et à la stratégie

**11. Faire appel à des militants CFDT ayant déjà vécu une expérimentation QVT dans son entreprise pour accompagner d'autres SSE vous semble possible ? A quelles conditions ?**

L'expérience montre que les militants ne disposent pas du temps nécessaire pour faire ce type d'accompagnement, étant eux-mêmes fortement sollicités en interne et externe.

La journée de rencontre des SSE ayant pratiqué (forum des expériences) me semble la formule la plus efficace et la plus riche (mutualisation des expériences).

Nous devons communiquer auprès des autres SSE à l'aide d'un compte rendu de ces journées sous forme audio ou/et par écrit. L'objectif étant de valoriser les expériences et montrer que c'est possible.

**12. Selon vous, ces militants CFDT qu'ont-ils besoin de connaître pour accompagner d'autres SSE ?**

- une bonne compréhension de la thématique
- une expérience en animation d'un collectif
- une méthodologie basée sur l'observation, l'analyse, la résolution des problèmes en matière de conditions de travail

**13. Si vous deviez donner un conseil à ces militants, ce serait lequel ?**

Investissez-vous auprès d'un collectif, ne vous éparpillez pas.

**14. Voulez-vous exprimer d'autres choses ? Lesquelles ?**

**J'attends avec impatience la synthèse de ce questionnaire.**

Très bonne année 2017. Je formule le vœu que les militants s'investissent, patiemment, dans une véritable capacité à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent. Cela suppose qu'ils acquièrent les compétences nécessaires par la formation ad-hoc.

## Réponses V.B.

**1. A combien de rencontres « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec SSE » avez-vous participé ?**

Six : deux en Rhones Alpes, une en Picardie, une en PCL, une avec les trois SSE de PSA, deux dans la tréfilerie de Conflandey (structurées sur le même modèle « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec SSE »).

Ces journées étaient précédées de plusieurs journées de construction de démarche QVT ? Qui nous ont servi de tests pour la construction du contenu de la « 1<sup>ère</sup> journée QVT avec les SSE.

Deux chez Toyota, + la visite de l'usine montage lors de l'expérimentation durant les 50 mn de développement.

Deux Chez AFS.

**2. Comment appréhendez-vous ces rencontres ? (Vous les préparez ? Vous recherchez des informations sur les SSE qui vont y participer ? Vous relisez vos documents : grille état des lieux, grille synthèse... ?)**

Je rassemble les documents utiles à l'animation (pochette réservée à cela), je fais les tirages nécessaires ou je m'assure qu'ils seront faits, je m'informe auprès du militant en contact de la situation de la SSE et des présents : je prends contact avec le SG UMM, ou le DSC ou le secr de syndicat...), je relis les documents de présentation, (ils ont évolué plusieurs fois) : je prends en particulier soin de vérifier si les présents ont déjà une connaissance préalable de la démarche fédérale ou pas).

Au besoin, j'ajuste un peu les horaires.

Je m'inquiète de savoir si les SSE vont avoir préparé à l'aide du document préparatoire.

**3. Dans ces rencontres comment vous présentez-vous ? (Militant, Expert, Animateur, Accompagnateur) Pouvez-vous dire en quoi cela est important pour vous ? Pour les participants ?**

Je me présente comme secrétaire fédéral, assistant du SN sur la vie et la santé au travail, je dis son nom, et ce qui est de sa responsabilité : la santé et la qualité de vie et l'organisation du travail. Je dis d'où je viens ; ancien SN, ayant un passé dans l'industrie automobile chez PSA, je redis mon métier comme CI au ferrage, et je redis mon mandat de DSC et l'intérêt que j'ai eu aux questions du travail.

Je présente aussi de quel point de vue je vais animer cette journée : le point de vue de l'expérience acquise et accumulée sur des expérimentations et des animations passées (plus il y en a et plus le poids de cet argument est fort).

C'est important pour moi de redire ce parcours car je me suis construit dans ce parcours. Mon témoignage m'identifie non pas comme un expert extérieur mais un parmi eux, (je suis parti des mêmes situations de départ qu'eux-mêmes).

C'est important pour les participants de savoir à qui ils ont affaire, cela construit une promesse de sincérité, et de confiance, qui suppose ensuite de ne pas la décevoir.

**4. Sur les différents temps de ces rencontres** (Introduction, état des lieux, synthèse, présentation de la démarche QVT, échanges avec les SSE présentes sur la possibilité de s'engager, évaluation) **Quel sont ceux qui vous semblent les plus importants ? Pourquoi ?**

Il y a en fait trois phases, découpées en cinq temps :

1. un diagnostic partagé de la situation sur la base de quatre thèmes et une restitution par nous-mêmes (accompagnateurs), à chaud de ce qui nous semble significatif,
2. Une présentation d'une démarche, son opportunité et ses enjeux qui comprends également une phase de démonstration par films ou par témoignages que c'est possible,
3. un échange de construction d'hypothèses possibles à engager et à concrétiser et une évaluation.

Aucun de ces temps n'est moins important, ni aucune de ces phases, mais le plus important est de permettre de faire un lien au réel de leur situation, qui leur permettent de commencer à mettre en mots un pré projet pour leur réalité ; j'utilise souvent l'expression : il faut leur faire faire « la bascule » à l'image d'une conversion à quelque chose de nouveau. Certains la font dans les temps de la phase deux, d'autres dans les temps de la phase trois, c'est souvent en milieu d'après-midi que cette bascule se fait.

**4. Selon vous pour que la rencontre soit une réussite il convient de réunir quelques conditions ? Lesquelles ?**

Les participants : une SSE et des représentants réellement au fait de leur réalité, qui n'a pas de préjugés sur les questions du travail, qui partage l'idée d'un syndicalisme pragmatique et utile, qui ont envie de faire bouger leur collectif, étant porteur d'un minimum d'attentes ou de réflexions sur le travail et les CDT, et qui pratique ou qui veut pratiquer un syndicalisme de proximité.....

Un nombre maximum de représentants et de SSE de trois SSE et neuf participants par accompagnateur/animateur.

Une préparation est utile.

**5. Lors de ces rencontres quelle place prenez-vous ? (Animer, écouter, faire préciser, prendre des notes, favoriser les échanges, analyser, réaliser une synthèse, accompagner, autres ...)**

J'anime, j'écoute et je prends des notes, je fais repréciser, et je questionne, j'interpelle si nécessaire, j'émet des hypothèses, je démontre en expliquant, en montrant ou en témoignant ou en faisant témoigner, j'explique la démarche et sa philosophie : j'affirme que c'est eux qui détiennent la recette pour y parvenir, j'analyse l'état des lieux et le diagnostic pour mettre en mots quelques éléments saillants pour les entraîner à considérer les éléments importants leur permettant de faire ensuite par eux même « la bascule », je tente par tous les moyens de leur redonner de la force et de la confiance en eux même, et aux autres acteurs, car c'est la clé de l'engagement.

**6. A quelles difficultés vous heurtez-vous lors de ces rencontres ?**

La défiance des militants déçus par le mode participatif trompeur de leur entreprise, l'absence de confiance apparente entre les acteurs, la force des généralités et arguments hasardeux, mais protecteurs, la possibilité que certains ne fassent pas la bascule car ils ne sont pas prêts, ou ils ne veulent pas.

Le fait qu'il faille répondre à de multiples questionnement de nature diverses, sans avoir une véritable connaissance fine de leur réalité (ils peuvent nous emmener sur des impasses....).

**7. Qu'est-ce qui vous paraît difficile pour vous-même ?**

A vrai dire, je ne suis pas vraiment en difficultés moi-même, je mobilise de nombreuses connaissances et expériences dans cette journée.

**8. Pour vous les modalités d'accompagnement des SSE sont-elles explicites lors de ces rencontres ? Est-ce nécessaire ou pas du tout ?**

Oui, elles le sont car nous leur expliquons comment nous avons fait dans des expérimentations précédentes, et nous présentons les cinq étapes suivantes après la journée. C'est indispensable pour permettre un cheminement continu d'actions concrètes et pas de vagues promesses. Nous ne concluons pas avec un plan d'actions hyper précis pour chaque SSE, mais nous leur disons qu'il va falloir le mettre en place à l'issue de la validation par la section de la démarche et du CR. Nous leur proposons un accompagnement ensuite, soit par l'UMM, soit par les membres du groupe ressources.

**9. Accompagner pour vous cela consiste en quoi ? Comment définissez-vous ce type d'accompagnement ?**

Un accompagnement apprenant : c'est-à-dire, un plan d'actions avec des objectifs assez précis, un délais, une « reprise » permanente avec un référent de sections qui doit apprendre à piloter le sujet dans la SSE, et avec l'entreprise. Il faut une grande disponibilité au membre du groupe ressources pour « conseiller » le référent, et faire du lien avec le SG UMM ou le DSC en même temps.

Il faut sûrement à terme envisager une formation spécifique sur le sujet. La formation de responsable de SSE ? Pourrait être un bon support (bien que le référent ne soit pas forcément le responsable de SSE...

Il faut se rappeler que le cadre des premières réunions est la réussite d'expérimentations (on voit bien si on prend les cas de TOYOTA, ce qui a permis que cela marche : l'état des lieux de la SSE d'un point de vue de son fonctionnement et de son développement (par la fédération CM et JF en 2014), doublé du travail sur la QVT par MS et VB, a permis de faire émerger et se renforcer des leaders solides qui ont su s'imposer comme « incontournables » sur les thèmes où la SSE doit désormais agir : l'organisation du travail et le management avec l'idée du développement chez les cadres. Richard et Thomas, ont suivi les formations proposées de responsables de syndicats pour l'un, et d'animateur de formation pour l'autre, ce qui les a placés en situation de maîtrise, et de capacités à faire face, et surtout très propositionnel.

Ce « modèle » doit à mon sens nous inspirer pour la suite...

**10. Faire appel à des militants CFDT ayant déjà vécu une expérimentation QVT dans son entreprise pour accompagner d'autres SSE vous semble possible ? A quelles conditions ?**

Je vois cela en trois parties :

- a. Une répartition des suivis de SSE par régions et par secteurs industriels en cas d'inter entre les membres du groupe ressources qui seront les garants de la démarche et ressources sur le « savoir » sur le travail.  
Accompagné pour une transmission d'expérience et de savoir, de militants retraités à solliciter ayant dans leur passé des « savoirs » concrets et un intérêt sur le thème du travail et du développement : organisation du travail, formation au sens des compétences et des qualifications, conditions de travail. (J Louis DE VERGARA, Bernard FILLONNEAU sont des exemples, pour seconder l'accompagnement et fonder les embryons du réseau local /régional.
- b. Une sollicitation de certains des militantes et militants des SSE où les expérimentations ont soit réussi, soit sont en cours qui émergent clairement (Toyota, Thales Angénieux, Flins,...).
- c. La mise en formation/action plus « lourde » sur les dimensions du travail : gestion/psycho du travail/ergonomie/sociologie, des plus engagés et futur membres du groupe ressources doit être pensé, et engagé dans une coopération plus forte avec les sciences sociales (pourquoi pas en le discutant avec le comité scientifique).

**11. Selon vous, ces militants CFDT qu'ont-ils besoin de connaître pour accompagner d'autres SSE ?**

- Connaitre la démarche fédérale, la façon d'accompagner,
- Le recul nécessaire face à la diversité de situations et de questions qu'ils auront à traiter,
- Avoir des bases en ergonomie, gestion, sociologie, psycho du travail : travail réel/travail prescrit, travail apprenant/capacitant, modèle d'organisation du travail et amélioration permanente,
- Avoir des bases sur le syndicalisme CFDT : participatif, combatif et constructif, pratique de proximité.

**12. Si vous deviez donner un conseil à ces militants, ce serait lequel ?**

Leur légitimité est essentielle, et sera vue et analysé par les militants des SSE, et les responsables CFDT, à partir de leurs expériences concrètes vécues dans une entreprise cela les renforcera à coup sûr...

### 13. Voulez-vous exprimer d'autres choses ? Lesquelles ?

Après trois années d'expérimentations, les enjeux du syndicalisme « du travail » sont plus que jamais sur la table.

La mise en centralité « du travail » comme fait générateur de la performance, de la santé, du syndicalisme de résultats et de services que la CFDT veut construire, de la protection de l'emploi, et des emplois plus qualifiés dont notre industrie a besoin dans sa transformation, est à renforcer auprès de nos responsables de structures (même les SN et surtout les membres du BF, les DSC, les responsables de sections, qui n'ont pas eu le vécu et dont l'expérience dans le domaine reste assez pauvre.

Il faut viser une intégration plus forte et constante dans les formations de responsables : sections, syndicats, UMM, Inters, nouveau militant et agir dans le SSE, et CHSCT, des éléments sur l'ergonomie, travail réel/travail prescrit, base ergonomique, l'OT c'est quoi et que sont les objectifs CFDT, la Qualité du travail : lien performance/santé, travail apprenant/capacitant, etc.

## Synthèse des réponses au questionnaire

### Introduction :

Le questionnaire a été adressé aux membres du groupe fédéral « ressources » fin décembre. L'objectif était de recueillir les réflexions sur l'accompagnement des SSE engagées dans la démarche fédérale QVT.

Il faisait suite à l'observation de deux rencontres intitulées : « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec SSE »

- La première s'est déroulée le 12/09/16 à Angoulême, elle était organisée par l'UMM CFDT PCL et regroupait quatre SSE. Elle était animée par Vincent B. et Emmanuel C.
- La seconde s'est déroulée le 22/09/16 à Paris dans les locaux de l'immeuble des fédérations CFDT, elle était organisée par l'inter PCA et regroupait quatre SSE. Elle était animée par Vincent B. et Michel S.

Rappelons que ces rencontres interviennent suite à la journée santé et vie au travail, organisée par l'UMM ou à une présentation de la démarche fédérale QVT en bureau d'inter.

Elles s'articulent autour de trois temps :

- Un diagnostic partagé,
- Une présentation de la démarche,
- Des hypothèses d'engagement des SSE.

Il s'agit d'un travail préalable de sensibilisation, avant engagement des SSE dans la démarche fédérale QVT.

Les réponses sont toutes parvenues avant la mi-janvier 2017.

### Le questionnaire :

Il comporte quatorze questions qui portent sur :

- Le profil des membres du groupe fédéral « ressources »,
- La rencontre avec les SSE,
- L'accompagnement des SSE,
- Les conditions et qualités requises pour des militants CFDT pour accompagner des SSE.

## La synthèse :

La synthèse des réponses au questionnaire vise à faciliter l'échange des points de vue des militants qui composent le groupe fédéral « ressources » autour des situations problématiques rencontrées au cours des rencontres « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec SSE » et d'examiner les réponses apportées en situation.

Le choix que j'ai fait est de **partir des rencontres** elles-mêmes et d'examiner :

- Les enjeux,
- Les conditions de réussite,
- La place prise par les militants « ressources »,
- Les difficultés rencontrées.

De relever les questions posées sur l'**accompagnement** des SSE et sur le **profil des militants** appelés à accompagner les SSE.

### 1) La rencontre « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec les SSE »

#### Les enjeux :

- Pour les SSE il s'agit à partir d'un diagnostic de réaliser un « **ancrage dans le réel** » et de saisir une opportunité de construire « **un agir** » sur les questions du travail.
- Pour la fédération de « **présenter la démarche fédérale QVT** » et d'obtenir « **une adhésion** » des SSE pour s'y engager au travers de « **pistes d'actions concrètes** ».

*La rencontre constitue un « moment politique » fort où se joue la prise en charge par les SSE CFDT des questions du travail à partir d'un agir concret en échange d'un accompagnement fédéral.*

#### Les conditions de réussite :

##### *La préparation :*

- Pour le militant ressource, c'est « **relire** » les documents de la fédération : ordre du jour, diaporama de présentation de la démarche fédérale, fiche d'identité de la SSE, le canevas état des lieux. C'est aussi « **prendre contact** » avec le secrétaire de l'UMM, de la SSE ou le DSC pour recueillir des informations sur la situation des entreprises, de la SSE. C'est parfois « **adapter** » le diaporama de présentation.
- Pour la SSE c'est d'en parler avant, de venir à plusieurs et d'avoir rempli la fiche d'identité.

*Plusieurs questions se posent : Comment s'opère la prise de contact ? Quelles sont les informations que l'on cherche à connaître ? Pour quelles raisons faut-il parfois modifier un diaporama ?*

**La participation :**

- **De collectifs de SSE** avec la présence du secrétaire de la SSE ou de l'animateur de la SSE et d'au moins un membre du CHSCT... trois ou quatre participants par SSE qui « **connaissent l'entreprise et ont le désir de faire bouger leur SSE** ». Ils doivent avoir « **une proximité avec les salariés** ».
- **La présence d'un politique** secrétaire du syndicat, secrétaire de l'UMM ou DSC qui « **comprende les enjeux** » et soit en capacité de « **relancer la SSE sur son plan d'action** ».

*Comment se vérifie que ces conditions sont bien réunies ? Si elles ne le sont pas quoi faire ?*

**Le temps de parole des participants :**

- Il doit être « **suffisant** ». Le ou les animateurs doivent « **laisser un temps de parole** » malgré les présentations, les explications....

*Quelle valeur accorde-t-on à la parole des militants dans ce type de réunion où l'on est aussi contraint par le temps ? Qu'elle est la nature de cette parole ?*

**La maîtrise du sujet :**

- Comprendre la « **démarche fédérale QVT** » ; Connaître les « **organisations du travail** » ; être convaincu des enjeux « **performance de l'entreprise, bien-être au travail, capacité d'agir des sur les transformations du travail, syndicalisme utile** »
- Saisir les « **réalités** » des SSE.

*Comment se forge-t-on un point de vue sur ces questions ? Qu'est-ce qui relève de la pensée ou du discours militant ?*

**Le compte-rendu :**

- Structuré, c'est une « **traçabilité** » sur le diagnostic et les pistes d'actions. Il est un moyen pour en « **parler dans la SSE** ». C'est aussi un moyen pour « **relancer** ».
- Il doit être « **validé par la SSE** »

*Comment savoir l'usage qui est fait du compte rendu ?*

**La place prise par les militants « ressources » au cours de la rencontre :**

**L'animation :**

- La plupart du temps il s'agit plutôt d'une **co-animation**. Au-delà de la répartition des rôles, ce qui est recherché c'est **faciliter** l'expression des participants sur la connaissance de leurs entreprises, c'est de **donner confiance** dans leurs capacités à prendre en charge collectivement les questions du travail, c'est enfin de **créer une relation** de confiance qui permettra de contractualiser un accompagnement.

L'animation est-elle préparée ? Pensée ?

**La mobilisation de connaissances et de savoirs d'action :**

- **Ecouter**, questionner, interpellier.
- **Prendre des notes**.
- **Analyser**, faire préciser, comprendre.
- **Expliquer**, démontrer, mettre des mots, témoigner, émettre des hypothèses.
- **Animer**, favoriser les échanges, structurer les étapes, redonner de la force, de la confiance.
- **Accompagner, s'étonner**.

A travers ces verbes d'action utilisés, on peut distinguer trois rôles :

- **Un rôle d'animation,**
- **Un rôle d'expert,**
- **Un rôle d'accompagnement.**

*Cette distinction est-elle pertinente ? Éclairante ? Dans la manière d'appréhender votre place dans les réunions que vous animez ? Si oui en quoi ? Si non comment définir son rôle ?*

**2) L'accompagnement**

Il apparaît dans les réponses de deux façons :

- A travers sa définition,
- A travers les difficultés rencontrées.

**Sa définition :**

- Etre « **ressource** », conseiller, aider à l'analyse, aider à la stratégie.
- Rôle « **structurant** », fixer les étapes, suivre le plan d'action.
- Etre « **en relation** », mélanges, rendez-vous, téléphoner, présence physique.
- Etre « **formateur** », apprendre par exemple à formaliser un plan d'action.
- Etre « **attentif à l'émergence de potentialités** », responsables.

**Les difficultés rencontrées :**

- **La légitimité dans le suivi des SSE, vis-à-vis des structures** (Syndicat, UMM, Inter) surtout s'il n'y a pas « **adhésion** » ou « **volonté** » par rapport aux questions du travail. Ce n'est « **pas porté dans l'action revendicative** », ou « **il n'y a pas d'ancrage** ».
- **Les résistances des militants des SSE** liées à des déceptions, un manque de confiance, le refuge dans des généralités, l'absence de volonté.
- **L'apparition d'autres problèmes, qui deviennent des priorités** comme les questions d'emplois.

*D'une part ces difficultés interrogent sur un accompagnement dans la durée, sur sa forme, sur le suivi des SSE, sur la mise en œuvre concrète des plans d'actions. Elle pose la question de la clarté de la fonction de militant ressource comme « accompagnant » et sa marge de manœuvre. D'autre part elle questionne sur la perception que peut avoir les structures sur un dispositif piloté par la fédération et du « contrat » qui est établi.*

*Jusqu'où vous vous autorisez à aller dans cet accompagnement ? Qu'est-ce que vous vous interdisez ? Pourquoi ?*

**3) Le profil des militants**

Une remarque préalable : les quatre militants « ressource » sont retraités ou SF, par conséquent ils « **disposent de leur temps** » ensuite ils tirent leur **légitimité** par une double compétence :

- **Une connaissance des entreprises par leur parcours professionnel,**
- **Une connaissance de l'action syndicale par leur parcours militant.**

A cette double compétence s'ajoute une **reconnaissance « d'expert » par leur formation** (ergonomie, sociologie, psychologie du travail).

Cet ensemble donne à la fois **légitimité et crédibilité** pour **instaurer une confiance dans un équilibre** entre « **être un parmi eux** » et la « **capacité de se distancer** » ; entre l'équilibre de **la posture de militant et la posture de l'expert.**

Pour exercer cette fonction l'expérience « **d'animation d'un collectif** » semble nécessaire. Il s'agit d'être en capacité de **mobiliser des savoirs** comme : « **observer, analyser, résoudre des problèmes, formaliser des plans d'actions, communiquer, valoriser** » mais aussi **se positionner** comme « **appui** » « **conseil** » « **formateur** ». De plus de disposer de connaissances dans les domaines de « **la gestion, de la psychologie du travail, de l'ergonomie, de la sociologie** ».

*La légitimité se construit d'abord sur l'expérience de l'entreprise par un parcours professionnel et un parcours militant. Elle repose aussi sur un cursus de formation autour de l'analyse du travail.*

*La compétence se construit également dans le temps et sur la réflexibilité de ses propres pratiques de l'accompagnement.*

*Exercer cette fonction nécessite aussi de disposer de temps.*

*La contractualisation entre les différentes parties prenantes (militant, syndicat, UMM ou Inter, fédération) sur des engagements réciproques pourrait permettre de réunir ces conditions.*

## Annexe 9 : Réunion de restitution le 15 juin 2017

### REMERCIEMENTS

#### **Je remercie la FGMM CFTD de m'avoir permis de réaliser cette intervention dans le cadre de ma formation au CNAM sur l'analyse du travail.**

En particulier Philippe P et Jean Luc C. qui m'ont proposé d'interroger la démarche fédérale QVT. Johnny F. qui a repris la responsabilité Santé et Vie au Travail et s'est montré très intéressé par la démarche d'intervention.

Je veux évidemment remercier les membres du groupe fédéral QVT : Vincent B. Emmanuel C. Michel S. Raymond B. pour leur disponibilité, leur compréhension, leurs apports.

Je souhaite aussi remercier tous les militants et responsables rencontrés à l'occasion des « 1<sup>ère</sup> journée de travail avec les SSE ».

J'ai le sentiment d'avoir beaucoup découvert et appris à leur contact. Je me suis enrichi de leurs expériences du travail, de leurs paroles sur leur travail dans leur entreprise.

Tout ce travail a nourri ma propre réflexion sur le travail, sa centralité dans la vie, sur mon propre travail de formateur syndical.

### INTRODUCTION

L'image d'Alice aux pays des merveilles est un clin d'œil symbolique à la démarche d'accompagnement des équipes syndicales engagées dans la démarche fédérale QVT.

Alice demande au Chafouin « *quel est le bon chemin ?* » ; Le Chafouin lui répond par un questionnement « *cela dépend de là où tu veux aller ?* »

Ici le Chafouin prend la posture de non savoir. Je ne sais pas. Son questionnement invite à un questionnement. Autrement dit à une analyse réflexive qui permette de construire son propre chemin, son propre savoir.

**Accompagner une équipe syndicale** dans une démarche QVT est d'abord une pratique sociale mais aussi une relation, une démarche réflexive et émancipatrice.

Elle part de l'expérience, du vécu de « l'accompagnant » et de « l'accompagné » dans une relation d'écoute, de dialogue et de réciprocité. Le chemin se construit en marchant.

**La formation des militants « ressources »** qui accompagneront les futures SSE engagées dans des actions QVT permet d'innover dans nos modalités pédagogiques de formation

puisque-ici il s'agit de faire de l'expérience une source de savoirs. L'organisation d'ateliers d'analyse de pratiques permettra d'exercer une fonction « nouvelle » pour des militants tout en leur offrant une démarche réflexive.

Par ailleurs, **le fonctionnement en réseau**, questionne nos propres schémas de fonctionnement. Il s'agit là aussi de libérer l'initiative, la créativité des militants dans un processus d'échanges et de capitaliser l'ensemble des savoirs d'action.

Enfin, quelques pistes sont proposées pour **faire évoluer le groupe ressource QVT** qui est une source de richesse, d'analyse, de renouvellement dans la prise en charge par la CFDT des questions du travail.

### ***COMPREHENSION DU CONTEXTE, DES ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA FGMM CFDT***

La FGMM CFDT depuis plus de dix ans cherche un équilibre entre son action en faveur de l'emploi et les questions du travail. Depuis 2006 elle organise dans toutes les Unions Mines Métaux CFDT des journées vie et santé au travail sur une thématique différente. Dans le même temps elle a mené une réflexion collective qui a débouché sur l'écriture de deux livrets :

- « *Transformation du travail et dialogue social – Améliorer la qualité de la vie au travail avec les salariés* » en 2012,
- « *Qualité du travail – Développer les capacités d'action des salariés pour optimiser la performance de l'entreprise* » en 2014.

Par ailleurs l'**Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013** « *Vers une politique d'amélioration de la qualité de la vie au travail et l'égalité professionnelle* » ouvre la possibilité de conduire des expérimentations permettant l'expression des salariés dans des espaces de discussions.

La FGMM CFDT s'est saisie de cette opportunité pour construire **une démarche fédérale** volontariste avec pour ambition de développer la capacité d'action des salariés pour améliorer la qualité du travail comme élément du « bien-être ». Elle souhaite lier la santé au travail et la performance. Elle propose aux sections syndicales d'entreprises de discuter avec leurs directions **un projet Qualité de Vie au Travail** comprenant deux étapes :

- **Un accord de méthode pour mettre en place des expérimentations d'espaces de discussion,**
- **Un accord de contenu prenant appui sur un bilan des expérimentations.**

A travers ce projet la FGMM CFDT souhaite démontrer que salariés, employeurs et organisations syndicales peuvent **développer de nouvelles formes de dialogue social par le**

## déploiement des espaces de discussion sur le travail et la mise en place de représentants du personnel sur le travail

Pour accompagner les sections syndicales dans cette démarche la FGMM a mis en place :

- Un « **groupe ressources QVT** ». Composé d'anciens responsables syndicaux ayant une expertise professionnelle dans l'ergonomie et la sociologie des organisations. Actuellement onze SSE CFDT sont engagées dans des expérimentations d'espaces de discussion et suivies par les membres du groupe. Ces derniers animent également des journées de sensibilisation organisées par les Unions Mines Métaux CFDT dans lesquelles sont conviées des sections syndicales volontaires.
- Un « **comité scientifique** » composé d'enseignants-chercheurs en psychologie du travail, ergonomie, sociologie des organisations questionne la démarche, met en débat les questions du travail soulevées par les expérimentations en cours.
- Un **site fédéral spécifique sur la QVT** qui a pour rôle de faire connaître et partager la démarche et les expérimentations en cours et de tisser ainsi un réseau de militants engagés sur les questions du travail.

Le 9<sup>ème</sup> congrès fédéral de la FGMM CFDT affirme dans sa résolution générale :

- Vouloir « *faire perdurer et même amplifier* » l'action engagée sur la qualité du travail
- Développer « *les connaissances et le savoir-faire des militants* »
- Constituer « *un réseau de militants dans la fédération et au niveau des Unions Mines Métaux* » ayant un rôle d'interface avec les sections syndicales qui voudront s'engager dans la démarche.
- Proposer une « *formation spécifique qui vise à apporter une méthodologie d'observation de l'activité du travail* »

## OBJECTIFS ASSIGNÉS A LA MISSION, METHODOLOGIE ET PRINCIPES DEONTOLOGIQUES

Pour développer son action sur la qualité du travail, la FGMM CFDT souhaite constituer un réseau de militants en capacité d'accompagner les Sections Syndicales d'Entreprises engagées dans un projet CFDT QVT permettant l'expression des salariés sur leur travail.

La mission doit permettre d'éclairer la réflexion de la FGMM CFDT sur le profil et les compétences des militants qui constitueront ce réseau. Elle s'interroge sur les apprentissages qu'elle pourrait leur proposer pour qu'ils soient en mesure d'accompagner les SSE pour amener un autre regard sur le travail au travers d'expérimentations d'espaces de discussion et arriver à un dialogue constructif qui articule dialogue professionnel et dialogue social.

**La FGMM CFDT attend:**

- Une contribution sur de nouvelles pratiques syndicales et prérequis nécessaires pour animer des projets QVT et suivre les équipes syndicales des SSE qui s'engagent sur les questions du travail. Cet accompagnement doit viser des démarches et des actions qui développent les capacités d'agir des salariés sur leur travail pour améliorer la qualité du travail, le bien-être au travail et la performance.
- Une proposition de formation ou de parcours de formation des militants appelés à accompagner les SSE. L'objectif est d'acquérir des connaissances permettant d'appréhender l'activité du travail réel à partir des apports de l'ergonomie constructive, de la psychologie du travail, de la sociologie des organisations et des outils méthodologiques facilitant le développement des pratiques syndicales participatives et de proximité.

**Le déroulement de l'intervention :**

Pour répondre à la demande de la FGMM CFDT, j'ai préconisé une démarche comprehensive d'analyse de l'activité des membres du groupe ressources QVT. Cette démarche vise à rendre visible les connaissances et les savoirs d'action mobilisés par ces militants en situation de travail pour réussir leurs accompagnements.

Elle s'est déroulée en cinq étapes :

➤ **Observer en situation d'animation de rencontres avec les SSE engagées dans un projet QVT CFDT**

La première s'est déroulée le 12/09/2016 à Angoulême, elle était organisée par l'UMM CFDT PCL et regroupait 3 SSE. Elle était animée par VB. et EC.

La seconde s'est déroulée le 22/09/2016 à Paris dans les locaux de l'immeuble des fédérations CFDT, elle était organisée par l'inter PCA CFDT et regroupait quatre SSE. Elle était animée par VB. et MS.

➤ **Questionner chaque membre du groupe ressources QVT**

La seconde étape a consisté à l'envoi d'un questionnaire à chacun des membres du groupe ressources de la FGMM CFDT fin décembre 2016 et la réalisation d'une synthèse.

➤ **Organiser une rencontre de confrontation croisée des membres du groupe ressources QVT**

Réalisée le 08/03/2016 et 3<sup>ème</sup> étape de la démarche elle a porté sur 4 items :

- Le profil des membres du groupe ressource QVT
- La rencontre avec les SSE CFDT
- L'accompagnement des SSE CFDT engagées dans le projet fédéral QVT
- Les conditions et qualités requises des militants CFDT pour accompagner les SSE

- **La rédaction un rapport d'étude sur cette « nouvelle forme d'action syndicale » : sensibiliser des équipes de SSE – s'engager sur un projet – réalisation expérimentations – négociation d'un accord de contenu - accompagnement de l'ensemble de la démarche par des militants « référents travail ».**

Ce rapport constitue une analyse des informations recueillies à travers les trois étapes précédentes et formule des préconisations. Il sert de base à un échange avec les responsables de la FGMM CFDT et les membres du groupe ressource QVT.

Cette réunion se déroulera le 15 juin 2016.

- **Proposer un dispositif de formation pour les militants « référents travail »**  
Ce dispositif reste à finaliser, la rencontre du 15 juin 2016 permettra de s'accorder sur les objectifs de changement et les objectifs de formation afin de rédiger un cahier des charges et d'écrire un référentiel de formation.

### **Principes méthodologiques :**

Pour atteindre ces objectifs et concevoir un dispositif opérationnel j'ai privilégié une **démarche collaborative** qui, à mes yeux, présente plusieurs intérêts :

- Elle s'intéresse aux acteurs en situation de faire (ce qui est fait et comment le travail est fait),
- Elle facilite l'expression de sens,
- Elle permet d'identifier les compétences et les habilités mobilisées, contribuant ainsi à préciser l'état des lieux des pratiques de l'accompagnement des SSE dans une **démarche de co-construction**.

A près chaque étape un retour écrit a été réalisé et les acteurs impliqués ont pu l'enrichir au travers d'un échange à chaque réunion du groupe ressource.

### **Principes déontologiques :**

- L'intervention s'est effectuée dans une relation fondée sur le respect des différents acteurs et la prise en compte les enjeux de la FGMM CFDT,
- Les informations recueillies ou mises à ma disposition pendant l'intervention sont toutes, de nature confidentielle et donc pas accessibles à des tiers,
- Les conclusions de la mission sont considérées comme appartenant exclusivement à la FGMM CFDT, qui peut librement les utiliser, les reproduire, les communiquer à des tiers, les publier.

## POINTS SAILLANTS APPARUS AU COURS DE LA DEMARCHE

### 1<sup>ère</sup> étape :

#### *Les rencontres « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec les SSE »*

- Ces rencontres font suite soit à la journée santé et vie au travail, organisée par l'UMM ou une présentation en bureau d'inter. *Il s'agit d'un travail préalable de sensibilisation. L'UMM ou l'Inter sont donc impliquées dès le départ.*
- *L'intitulé de ces rencontres n'est pas neutre « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec SSE ».*
- Les objectifs poursuivis sont de deux ordres :  
Au cours de la réunion il s'agit de réaliser *un diagnostic* qui passe par un état des lieux de la SSE et une analyse de ses atouts et faiblesses.  
Il s'agit également de *présenter la démarche fédérale QVT* et de prendre conscience à ce qu'elle implique comme actions à conduire. Dans ce sens *un premier travail à réaliser dans chaque SSE est proposé, il constitue le point de départ d'un engagement pour aller vers les étapes suivantes.*

Cette rencontre est un moment clé du processus, ce qui est en jeu ce sont les termes d'un contrat :

- D'un côté la SSE s'engage dans la démarche fédérale QVT.
- De l'autre la fédération propose un accompagnement de la SSE et met à disposition un militant ressource sur la durée du projet.

Elle exige un sérieux dans la préparation, une clarté dans les enjeux, de la visibilité dans la forme d'accompagnement, une démarche structurée dans le temps.

L'investissement des « membres du groupe ressources QVT » n'est pas le même s'ils sont seuls dans cette rencontre ou s'il est possible de bénéficier de la présence de militants de SSE déjà engagés dans la démarche pour témoigner de leur expérience.

Le dialogue qui s'installe alors « entre pairs » est un facteur de motivation supplémentaire et facilite l'engagement des SSE présentes à la réunion.

Par ailleurs il n'est pas inintéressant de prendre en compte ce que révèle l'enquête confédérale sur les « attentes exprimées par les SSE » :

- Un développement des compétences des militants par la formation, en particulier sur la négociation d'entreprise.
- Un appui conseil « technique » des structures fédératives.
- Un accompagnement dans les projets revendicatifs.

Il y a là une résonnance avec la démarche fédérale QVT puisqu'on y retrouve les trois dimensions : formation, appui et accompagnement.

➤ **Des points à questionner sur la rencontre :**

**Sur l'animation de la réunion :**

Trouver la juste articulation entre état des lieux, analyse, échanges, témoignages et plan d'action.

Maîtriser les outils (grille état des lieux, grille synthèse, diaporamas, plan d'action) et les techniques d'animation mise en œuvre (apports, travail en sous-groupes, échanges).

Comprendre la dynamique de groupe pour faire face aux différents phénomènes (blocage, retrait, leadership...).

Les compétences repérées pour l'animation :

En termes de connaissances : les organisations de travail, les IRP et le dialogue social en entreprise, les enseignements de l'expérience militante vécue.

En termes de capacités : l'écoute active, l'analyse, la prise de notes et la qualité rédactionnelle.

En termes de posture : le respect et la bienveillance.

**Sur la capacité à faire face aux blocages liés aux :**

- Difficultés d'analyse des SSE,
- Peurs de s'engager,
- Difficulté de se projeter dans l'action.

Que signifie : rassurer, encourager, s'engager dans un accompagnement de l'équipe ? Ou des militants ?

**Sur ce que signifie « accompagner dans la durée »** pour une meilleure clarté du contenu de cet accompagnement.

**Sur l'après de la rencontre**, en particulier qui relance, comment relancer quand rien ne se fait.

➤ **Elargir le questionnement :**

Pour travailler à la « *cartographie* » des connaissances et savoirs d'action mobilisés au cours de l'accompagnement, il y a une nécessité de confronter les pratiques des différents membres qui composent le groupe ressources QVT (c'est tout l'enjeu des interviews individuelles et de la confrontation croisée).

*Pour donner sens* à ce que signifie :

- S'engager à accompagner,
- Accompagner une ou plusieurs SSE dans la durée (la démarche peut durer deux ans),
- Quelle réflexivité de l'expérience d'accompagnement.

*Pour comprendre ce que ce type de projet engage la fédération dans :*

- Un pilotage stratégique (dimension politique),
- Un pilotage opérationnel (moyens humains, financiers, matériels),
- Une animation de réseau (fonctionnement, outils, acquisition d'une culture sur le travail, lien avec les partenaires...).

**2<sup>ème</sup> étape :**

**La synthèse des réponses au questionnaire :**

La synthèse des réponses au questionnaire vise à faciliter l'échange des points de vue des membres qui composent le groupe fédéral « ressources » autour des **situations problématiques** rencontrées au cours des rencontres « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec SSE » et d'examiner les réponses apportées en situation.

Le choix que j'ai fait est de **partir des rencontres** elles-mêmes et d'examiner :

- Les enjeux,
- Les conditions de réussite,
- La place prise par les militants « ressources »,
- Les difficultés rencontrées.

De relever les questions posées sur **l'accompagnement** des SSE et sur **le profil des militants** appelés à accompagner les SSE.

➤ **La rencontre « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec les SSE »**

**Les enjeux:**

- Pour les SSE il s'agit à partir d'un diagnostic de réaliser un « **ancrage dans le réel** » et de **saisir une opportunité** de construire « **un agir** » sur les questions du travail.
- Pour la fédération de « **présenter la démarche fédérale QVT** » et d'obtenir « **une adhésion** » des SSE pour s'y engager au travers de « **pistes d'actions concrètes** ».

*La rencontre constitue un « moment politique » fort où se joue la prise en charge par les SSE CFDT des questions du travail à partir d'un agir concret en échange d'un accompagnement fédéral.*

➤ **Les conditions de réussite :**

***La préparation :***

- Pour le membre du groupe ressources QVT, c'est « **relire** » les documents de la fédération : ordre du jour, diaporama de présentation de la démarche fédérale, fiche d'identité de la SSE, le canevas état des lieux. C'est aussi « **prendre contact** » avec le secrétaire de l'UMM, de la SSE ou le DSC pour recueillir des informations sur la situation des entreprises, de la SSE. C'est parfois « **adapter** » le diaporama de présentation.
- Pour la SSE c'est d'en parler avant, de venir à plusieurs et d'avoir rempli la fiche d'identité.

***La participation:***

- **De collectifs de SSE** avec la présence du secrétaire de la SSE ou de l'animateur de la SSE et d'au moins un membre du CHSCT... 3 ou 4 participants par SSE qui « **connaissent l'entreprise et ont le désir de faire bouger leur SSE** ». Ils doivent avoir « **une proximité avec les salariés** ».
- **La présence d'un politique** secrétaire du syndicat, secrétaire de l'UMM ou DSC qui « **comprene les enjeux** » et soit en capacité de « **relancer la SSE sur son plan d'action** ».

**Le temps de parole des participants :**

Il doit être « **suffisant** ». Le ou les animateurs doivent « **laisser un temps de parole** » malgré les présentations, les explications....

**La maîtrise du sujet :**

- Comprendre la « **démarche fédérale QVT** » ; Connaître les « **organisations du travail** » ; être convaincu des enjeux « **performance de l'entreprise, bien-être au travail, capacité d'agir des sur les transformations du travail, syndicalisme utile** ».
- Saisir les « **réalités** » des SSE.

**Le compte-rendu:**

- Structuré, c'est une « **traçabilité** » sur le diagnostic et les pistes d'actions. Il est un moyen pour en « **parler dans la SSE** ». C'est aussi un moyen pour « **relancer** ».
- Il doit être « **validé par la SSE** ».

**La place prise par les « membres du groupe ressources QVT » au cours de la rencontre :**

**L'animation:**

- La plupart du temps il s'agit plutôt d'une **co-animation**. Au-delà de la répartition des rôles, ce qui est recherché c'est **faciliter** l'expression des participants sur la connaissance de leurs entreprises, c'est de **donner confiance** dans leurs capacités à prendre en charge collectivement les questions du travail, c'est enfin de **créer une relation** de confiance qui permettra de contractualiser un accompagnement.

**La mobilisation de connaissances et de savoirs d'action :**

- **Ecouter**, questionner, interpellier.
- **Prendre des notes**.
- **Analyser**, faire préciser, comprendre.
- **Expliquer**, démontrer, mettre des mots, témoigner, émettre des hypothèses.
- **Animer**, favoriser les échanges, structurer les étapes, redonner de la force, de la confiance.
- **Accompagner, s'étonner**.

A travers ces verbes d'action utilisés, on peut distinguer trois rôles :

- **Un rôle d'animation,**
- **Un rôle d'expert,**
- **Un rôle d'accompagnement.**

➤ **L'accompagnement**

Il apparaît dans les réponses de deux façons :

- A travers sa définition,
- A travers les difficultés rencontrées.

**Sa définition:**

- Etre « **ressource** », conseiller, aider à l'analyse, aider à la stratégie.
- Rôle « **structurant** », fixer les étapes, suivre le plan d'action.
- Etre « **en relation** », mél, rendez-vous, téléphoner, présence physique.
- Etre « **formateur** », apprendre par exemple à formaliser un plan d'action.
- Etre « **attentif à l'émergence de potentialités** », responsables.

**Les difficultés rencontrées:**

- **La légitimité dans le suivi des SSE, vis-à-vis des structures** (Syndicat, UMM, Inter) surtout s'il n'y a pas « **adhésion** » ou « **volonté** » par rapport aux questions du travail. Ce n'est « **pas porté dans l'action revendicative** », ou « **il n'y a pas d'ancrage** ».
- **Les résistances des militants des SSE** liées à des déceptions, un manque de confiance, le refuge dans des généralités, l'absence de volonté.
- **L'apparition d'autres problèmes, qui deviennent des priorités** comme les questions d'emplois.

Ces difficultés interrogent sur **un accompagnement dans la durée, sur sa forme, sur le suivi des SSE, sur la mise en œuvre concrète des plans d'actions.**

Elles posent la question de la **clarté de la fonction de militant ressource comme « accompagnant » et sa marge de manœuvre.**

Elles questionnent également **la perception que peuvent avoir les structures sur un dispositif piloté par la fédération et du « contrat » qui est établi.**

➤ **Le profil des militants**

Une remarque préalable : les quatre militants « ressource » sont retraités ou SF, par conséquent ils « **disposent de leur temps** » ensuite ils tirent leur **légitimité** par une double compétence :

- **Une connaissance des entreprises par leur parcours professionnel,**
- **Une connaissance de l'action syndicale par leur parcours militant.**

A cette double compétence s'ajoute une **reconnaissance « d'expert » par leur formation** (ergonomie, sociologie, psychologie du travail).

Cet ensemble donne à la fois **légitimité et crédibilité** pour **instaurer une confiance dans un équilibre** entre « **être un parmi eux** » et la « **capacité de se distancer** » ; entre l'équilibre de **la posture de militant et la posture de l'expert.**

Pour exercer cette fonction l'expérience « **d'animation d'un collectif** » semble nécessaire. Il s'agit d'être en capacité de **mobiliser des savoirs** comme : « **observer, analyser, résoudre des problèmes, formaliser des plans d'actions, communiquer, valoriser** » mais aussi **se positionner** comme « **appui** » « **conseil** » « **formateur** ». De plus de disposer de connaissances dans les domaines de « **la gestion, de la psychologie du travail, de l'ergonomie, de la sociologie** ».

La légitimité se construit d'abord sur **l'expérience de l'entreprise par un parcours professionnel et un parcours militant.**

Elle repose aussi sur **un cursus de formation autour de l'analyse du travail.**

La compétence se construit **dans le temps et sur la réflexibilité de ses propres pratiques de l'accompagnement.**

Exercer cette fonction nécessite aussi de **disposer de temps.**

**La contractualisation entre les différentes parties prenantes** (militant, syndicat, UMM ou Inter, fédération) sur des engagements réciproques pourrait permettre de réunir ces conditions.

### 3<sup>ème</sup> étape :

#### La confrontation croisée des membres du groupe ressources QVT et des responsables politiques

##### ➤ La forme expérimentale de la démarche

Elle est un choix délibéré fait par la fédération.

Elle autorise **un lien direct avec les SSE** engagées dans la démarche fédérale QVT.

« *On n'est pas dans un schéma classique type déclinaison par les structures, on va directement voir les SSE* » ; « *C'est une mise en mouvement* ».

La forme expérimentale soulève 2 questions :

- La **complémentarité d'action des structures,**
- La manière dont elles appréhendent **les questions du travail.**

« *PCL c'est la journée Santé et Vie au Travail qui est le point de départ, pour PCA c'est l'accord et sa déclinaison* ».

« *L'implication est différente, l'UMM organise, l'Inter fait vivre un accord qui est un point d'appui* ».

**Les syndicats** présents à la journée santé et vie au travail **sont absents** par la suite.

« *Comme structure de proximité comment il (le syndicat) construit une politique et une pratique en relation avec les SSE ?* ».

➤ **Sortir de la phase expérientielle pour aller vers une phase organisationnelle.**

Si l'on va vers la « *construction d'un réseau et de relais* » se pose la question de « *l'adhésion des structures de proximité* ».

« *La fédération n'a pas pris la mesure des conditions, des exigences, de la responsabilité que cela allait demander* ».

La question se pose y compris pour les SSE, « *il y a une sous-estimation ce sur quoi cela engage* » même si au départ « *il y a un accord de principe* » **la démarche QVT exige un travail dans la durée** « *Elle implique* » ; « *C'est un engagement collectif* ».

La phase expérientielle est pour la FGMM CFDT un temps d'apprentissage sur :

- **Le pilotage opérationnel** dans la durée d'un projet initié par la fédération,
- Ce que veut dire **accompagner dans la durée**,
- Sur la **capacité des militants d'entreprises à développer des relations de proximité avec les salariés et renouveler un dialogue social autour des questions du travail**,
- Une opportunité **d'organiser un dialogue entre chercheurs enseignants et praticiens militants.**

S'engager dans une phase organisationnelle nécessitera :

- Réfléchir sur la **place des structures de proximité** (syndicats, UMM, Inters),
- Appréhender **ce qu'est un réseau**, son mode de fonctionnement, son animation (entrées/sorties ; contributions/échanges ; rencontres ; formation...),  
Mais aussi **à quel moment il faut le créer ?**
- **L'évolution du groupe ressource QVT**,
- La **pérennisation du dialogue** entre chercheurs enseignants et praticiens militants,
- **C'est aussi une question de priorité, de moyens humains, temporels et financiers.**

➤ **Construire du sens sur les questions du travail**

« *Faire du lien entre les paroles des salariés et l'action* ».

« *Aller au contact des gens* ».

« *Donner la possibilité de s'exprimer sur le travail, d'échanger, de transformer* ».

« *L'approche QVT renvoie à nos valeurs, à l'autogestion, c'est un syndicalisme d'ambition* ».

« *Construire une pensée, des savoirs sur les organisations du travail, sur le management* ».

**Redonner du poids à la parole des salariés.** Leur **permettre un « pouvoir d'agir »** sur leur travail en termes de contenu, d'organisation pour leur bien-être et la performance de l'entreprise.

**Repenser l'action syndicale** sur les questions du travail, en privilégiant le dialogue avec les parties prenantes et la négociation.

Inscrire une **démarche émancipatrice** dans le quotidien des salariés.

### ➤ Un engagement collectif de la SSE

« *Il faut que ça parle, en lien avec ce que les militants vivent dans l'entreprise* ».

« *C'est un travail collectif* ».

« *Tout le travail c'est sortir du constat, c'est ancrer la QVT à leur propre réalité. Comment on vit la QVT dans une entreprise quand on est à la CFDT ?* »

« *Acquérir l'adhésion des équipes syndicales* ».

« *Faire du lien entre performance, bien-être au travail et pratique syndicale, c'est une réponse collective à un changement fondamental dans les relations sociales de l'entreprise* ».

« *La 1<sup>ère</sup> journée c'est un déclic, le vrai travail c'est la seconde journée, on remet les choses en débat, c'est là que se révèlent des possibles... une opportunité à saisir pour la SSE* ».

« *Le secrétaire de SSE a un rôle déterminant... s'il est reconnu par le collectif... sa capacité à mobiliser les militants face aux multiples sollicitations...* ».

« *Les SSE qui s'engagent sont celles qui plutôt fonctionnent* ».

Le **fonctionnement collectif** de la SSE, de sa pratique d'une **relation de proximité** avec les salariés, de sa capacité à **analyser les relations professionnelles** dans l'entreprise sont des points essentiels qui **conditionnent la réussite de l'action sur les questions du travail**. C'est l'**engagement des collectifs d'animation des SSE** qui est recherché.

### ➤ La pratique de l'accompagnement

**Accompagner est d'abord une pratique :**

« *Une relation de confiance et réciproque* » ; « *une prise de contact* » ; « *interactive* » ; « *pas identique* » ; « *une proximité* ».

Dans **un contexte** d'action « *un ancrage dans le réel du travail* » ; « *une dynamique* ».

Dans **une durée** (12 à 24 mois)

« *Une autonomie* » ; « *une liberté* » « *une place qui est laissée* ».

« *Une diversité qui est aussi une richesse* » ; « *chacun a sa personnalité* ».

**Une histoire humaine** « *pas que de la connaissance, mais aussi des convictions, une expérience* » ; « *une complicité* ».

« *Répondre à une demande* ».

« *Une capacité à se renouveler* » ; « *à apprendre* » ; « *j'apprends beaucoup* » ; *je t'ai appris à pêcher* ».

« *C'est différent que d'animer une réunion* ».

« *Une légitimité* » ; « *c'est difficile, on n'a pas un mandat* » ; « *on est un peu sous-traitant* » ; « *comment relancer ?* »

Il y a sans doute un besoin de **clarifier ce que veut dire accompagner** :

- **Une fonction** : un cadre, une légitimité,
- **Une pratique** : pour aller vers autre chose, un cheminement, une dynamique de partage ; donner un conseil ou tenir conseil (être à côté) ; servir de guide (être devant) ; impulser, assurer un suivi, une continuité (être derrière) ; émancipatrice (affranchissement),
- **Une relation** : accompagnant/accompagné ; impliqués dans un agir, avec chacun une expérience, un projet,
- **Une démarche** : prendre du recul, avoir une réflexibilité, un questionnement, une éthique.

➤ **Evaluer les résultats** :

« *A quoi on mesure les résultats ? La mise en mouvement ? L'enquête auprès des adhérents et des salariés ? La discussion avec la direction ?* »

« *A ce qu'il se passe, ce qui change y compris dans la manière de voir* ».

« *A ce qu'on a appris ? Aux pratiques mises en place ?* »

« *Au développement de la CFDT dans l'entreprise* ».

La question est peut-être de dire de quel point de vue on évalue :

- **Du point de vue de la fédération** : Nombre de SSE engagées ? Nombre d'expérimentation d'espaces de dialogue ? Nombre d'accords conclus ? Capacité des structures à mettre en œuvre une priorité travail ? L'expression d'un syndicalisme proche et utile aux salariés ?
- **Du point de vue de la SSE** : Qualité de relation avec les salariés ? Meilleur fonctionnement collectif ? Développement des adhérents ? Résultats obtenus dans le « bien-être » au travail ?
- **Du point de vue de l'accompagnant** : Qualité de la relation ? Le chemin parcouru ? Les apprentissages réalisés ?

## ANALYSE ET PISTES D' ACTIONS A EXPLORER

### ➤ Les limites de la démarche d'intervention proposée

L'observation de ce qui se joue au cours de la « *1ère journée Qualité de Vie au Travail avec les SSE* » et la démarche de compréhension mise en place avec un questionnaire et une confrontation des militants du groupe ressource QVT **ne peuvent rendre compte de la totalité de ce qu'implique « un accompagnement des équipes SSE** engagées dans la démarche fédérale QVT.

Rappelons que la rencontre constitue un **travail de sensibilisation, avant engagement** des SSE dans la démarche fédérale QVT.

Elle se situe en amont :

- De la **démarche préalable avec les adhérents** dont l'objectif est d'élaborer un projet CFDT sur la qualité du travail et à la présenter aux directions. Cette étape peut s'étendre sur douze mois.
- De la **démarche QVT de l'entreprise avec les salariés** qui va d'un accord de méthode jusqu'à un accord de contenu, en passant par une phase d'expérimentation avec la mise en place d'espaces de discussions des salariés. Cette étape peut également s'étendre sur une période de douze mois.

Cependant à travers l'observation de **la place prise par les membres du groupe ressources QVT**. Les échanges que j'ai pu avoir avec eux ainsi que les différents responsables de la démarche fédérale QVT m'ont permis de **mettre en lumière**, non seulement les **connaissances et les savoirs d'action** mobilisés, **les outils utilisés, les pratiques d'accompagnement mises en œuvre**.

La réflexion menée en commun a fait apparaître d'autres questions, qui touchent au **pilotage stratégique, à l'action coordonnée dans la durée entre structures de la FGMM CFDT**, ou encore à **ce qu'est un réseau**, son mode de fonctionnement, son animation.

Le passage d'une phase expérimentale à un déploiement de l'action syndicale sur les questions du travail porté par l'ensemble des syndicats avec leurs SSE, des inters comme des UMM doit aussi intégrer :

1. D'une part **les attentes exprimées par les SSE lors de l'enquête confédérale** :
  - Un développement des compétences des militants par la formation,
  - Un appui conseil « technique » par les structures fédératives,
  - Un accompagnement dans les projets revendicatif.
2. D'autre part **les préconisations de la mission sur les évolutions organisationnelles** de la FGMM CFDT.

➤ La « 1<sup>ère</sup> journée qualité de vie au travail avec les SSE »

*Un temps politique et un temps de sensibilisation*

Elle met en présence plusieurs « acteurs » :

- **Les SSE**

Désireuses de s'engager dans la démarche fédérale QVT. Elles sont représentées par plusieurs membres du « collectif d'animation » qui détiennent des mandats de représentation dans les IRP (DP, CE, CHSCT, DUP) ou du syndicat (DS, RS dans les IRP). Parfois la fonction de secrétaire de SSE est identifiée.

Leurs motivations sont diverses. Elles viennent suite à leur participation à une « Journée Vie et Santé au Travail » pour l'UMM PCL qui les sollicite. Pour l'inter PCA l'existence d'un accord à décliner au niveau des établissements a servi de point d'appui.

Confrontées à des situations de travail qui se dégradent (restructurations, intensification du travail, problèmes de qualité, risques sur la santé des salariés...) elles perçoivent dans la QVT une opportunité pour développer un dialogue avec les salariés comme leurs directions.

L'enjeu pour elles est de « rechercher » des pistes d'actions concrètes.

Préalablement elles ont rempli une « *fiche d'identité* » et répondu à un « *questionnaire de préparation* » mais ce n'est pas toujours le cas.

- **L'UMM**

Elle a organisé la rencontre en s'assurant de la participation des SSE et d'un point de vue logistique. La présence tout au long de la réunion du Secrétaire est appréciée, cependant sa place, son rôle ne sont pas clairement identifiés.

- **La DSC de l'inter**

Préalablement la rencontre fait suite à une réunion de l'inter où une présentation de la démarche fédérale a déjà été présentée, des SSE ciblées que la DSC accompagne. Elle est signataire de l'accord au nom de l'inter CFDT.

- **La fédération**

Elle anime la réunion selon un déroulement établi qui s'articule en 3 temps : Un diagnostic partagé, une présentation de la démarche fédérale QVT et des hypothèses d'engagement des SSE.

Elle utilise des outils « *diaporama de présentation* » et une « *fiche canevas état des lieux* » qui servent d'appui pour réaliser une synthèse.

Elle utilise aussi des techniques d'animation : *apports, échanges en grand groupe, travaux en sous-groupes, témoignages.*

Elle cherche à obtenir l'adhésion et l'engagement des SSE présentes dans la démarche fédérale QVT.

L'animation est réalisée par le **Secrétaire Fédéral, responsable opérationnel** de la démarche QVT et **un membre du groupe militant ressource QVT**.

Pour la rencontre avec Les SSE de l'inter PCA le **Secrétaire National de couverture** était présent, même si sa place et son rôle n'étaient pas clairement définis.

De même que la participation de militants de la SSE de Toyota qui témoignaient de leur expérience a instauré **un dialogue différent « entre pairs »**. Cet échange a été un facteur de motivation supplémentaire et a facilité l'engagement des SSE présentes à la réunion.

- **Le syndicat**

C'est le **grand absent de la rencontre** ! Il se peut que des militants participants, exercent la fonction de secrétaire du syndicat, ou de membre de bureau du syndicat mais ils ne s'identifient pas en tant que tel. Dans tous les cas une parole du syndicat n'est pas entendue.

Il est peut-être sollicité par l'UMM pour participer à la « *journée vie et santé au travail* » ou pour la participation des SSE à la rencontre mais cela n'apparaît pas.

**Les enjeux de la rencontre :**

La rencontre constitue un moment politique fort où se joue la prise en charge par les SSE de la métallurgie CFDT des questions du travail à partir de leurs réalités en échange d'un accompagnement fédéral dans un agir concret.

**Repenser la place et le rôle de chacun des acteurs :**

- **En amont de la réunion** pour la participation et la préparation, l'organisation matérielle, de la réunion.
- **Pendant la réunion** l'expression de chacun des acteurs est nécessaire, en veillant à **laisser une place suffisante à la parole des militants d'entreprises**.  
**Privilégier** chaque fois que c'est possible **le témoignage d'équipes SSE déjà engagées** dans la démarche fédérale QVT.  
**Expliciter la nature de l'accompagnement** des militants ressources sur le projet.
- **En aval de la réunion** réaliser un **compte-rendu** qui est la **trace des engagements pris** et s'assurer **qui relance les SSE sur le travail à réaliser**.

➤ **Ce que veut dire accompagner**

*Accompagnant : une fonction, une compétence*

Dans l'expression des membres du groupe ressource QVT, accompagner recouvre plusieurs rôles :

- **Un rôle d'animation,**
- **Un rôle d'expert,**
- **Un rôle d'accompagnement.**

Leurs pratiques de l'accompagnement s'appuient à la fois :

- **Une expérience de l'entreprise** dans leur parcours professionnel,
- **Une connaissance de l'action syndicale** par leur parcours militant,
- **Une formation sur les questions du travail.**

Ces « savoirs » se confrontent à d'autres « savoirs » la connaissance des militants de leurs entreprises, les relations sociales qu'ils ont noués avec les salariés, avec les managers, les directions. Leur capacité à négocier, à communiquer.

C'est bien dans **une relation de confiance et de réciprocité** que se construit l'accompagnement.

**L'accompagnement est institué :**

*Il a un cadre, celui de la démarche fédérale QVT.*

*C'est une fonction reconnue celle d'accompagner des collectifs d'animation de SSE.*

**L'accompagnement est une pratique :**

*Être avec une équipe syndicale à un moment donné **pour aller vers** l'atteinte d'un objectif.*

*C'est une présence, qui permet d'ouvrir un chemin au rythme de la SSE.*

**L'accompagnement est une relation :**

*De confiance, de réciprocité, de bienveillance, de dialogue, de confrontation.*

*C'est une **rencontre** de militants CFDT qui ont chacun une histoire passée et en devenir.*

**L'accompagnement est une réflexion éthique :**

*C'est un questionnement sur soi (le militant que je suis), sur l'autre (qui sont les militants que j'accompagne), sur le type de relation qui est à mettre en œuvre (être avec, être devant, être derrière), sur l'entreprise dans laquelle les militants déploient leurs actions, sur les enjeux politiques et sociaux de la QVT.*

*C'est une **réflexibilité** qui permet de prendre conscience de quel accompagnant je suis.*

**L'accompagnement est un engagement dans une temporalité :**

*Dans la démarche fédérale QVT c'est un **temps long** (deux ans – la moitié d'un mandat aussi bien pour la fédération que pour des représentants du personnel).*

*Ce temps long se heurte à l'actualité des militants, des entreprises, de l'organisation CFDT.*

*Il se heurte aux opportunités professionnelles, militantes.*

*S'engager à accompagner des équipes SSE sur les questions du travail c'est une fonction qui s'inscrit dans une durée, pour acquérir une expérience et une réflexibilité.*

➤ Un réseau de militants « ressources »

**Définir son statut et ses objectifs, ses moyens :**

Pour passer d'une phase expérimentale de la démarche fédérale QVT à une phase organisationnelle qui vise une meilleure prise en charge des questions du travail par les SSE, la FGMM CFDT souhaiterait s'appuyer sur un réseau de militants « ressources ».

Plusieurs questions se posent :

- Quel est son objet ?
- Quelle est sa composition ? Qui en assure sa coordination ?
- Quel mode de fonctionnement ? Quelle communication ? Quels moyens ?
- Quel est son champ d'action ?
- Quels sont ses objectifs ?

*Un réseau cela pourrait être **un ensemble de militants** qui se connaissent et **ont en commun l'exercice d'une fonction** « accompagner les SSE engagées dans une démarche QVT » Ils **sont reliés entre eux** à la fois par des liens « institutionnels » (Fédération, UMM, Inters, Syndicats) et des liens interpersonnels. Ils **partagent des informations, des expériences**. Ils **s'échangent des outils**. Ils **développent une réflexivité** de leurs pratiques d'accompagnement et se **forment** sur les questions du travail.*

**L'expérience du réseau fédéral des animateurs de formation syndicale :**

Les UMM ont reçu pour **mission** de coordonner la formation syndicale des militants d'entreprises en prenant en compte l'offre fédérale de formation et les demandes des syndicats.

Pour remplir cette mission elles peuvent demander **l'intervention de formateurs fédéraux** ou **solliciter des animateurs de formation syndicale**.

Ces animateurs sont souvent **issus de leur champ territorial**, sauf pour les formations CHSCT 1er niveau qui eux interviennent selon leurs disponibilités sur l'ensemble du territoire à la demande de la fédération.

Pour intégrer le réseau, il est nécessaire de **suivre une formation de base** « *formation des animateurs* » (organisée tous les ans par la fédération) et **s'être approprié les modules de formation** qu'ils souhaitent animer.

Les UMM font une pré-inscription à laquelle est jointe le parcours syndical et de formation du ou de la militant(e) candidat(e). La fédération s'assure de quelques prérequis avant de confirmer l'inscription.

Pour chaque module approprié **la fédération leur délivre une accréditation.**

L'accréditation donne accès à **un espace collaboratif** où ils peuvent télécharger les modules de formation qu'ils peuvent animer. Dans chaque module **une fiche navette** leur permet de **signaler les erreurs contenues** dans les référentiels ou les documents de formation. Ils peuvent aussi faire des suggestions pour améliorer la **qualité des modules.**

Au moment de leur accréditation, les animateurs s'engagent à ne pas communiquer les modules de formations à d'autres structures CFDT ou extérieures. Ils signent une **charte fédérale.**

Tous les ans la fédération organise **un rassemblement des animateurs** qui s'articule autour de trois temps :

- **Un temps de bilan de l'activité formation**, d'actualité sur la formation syndicale, ou de valorisation d'une action spécifique d'une UMM suivi d'un échange avec les participants.
- **Un temps de formation**, dans une logique de formation continue des animateurs. Ce temps peut être animé par les formateurs fédéraux ou des intervenants extérieurs.
- **Un temps de présentation des projets** et le calendrier des appropriations pour l'année suivante.
- A la fin du rassemblement il y a une **remise des accréditations sous forme de diplôme.**

Le rassemblement joue un rôle « **identitaire** », de « **fidélisation** » « **d'intégration** » des nouveaux animateurs. Au fil des ans on ressent une **montée en compétences** du réseau. C'est un moment attendu, et un plaisir de se retrouver.

Le réseau constitue également pour la fédération **un vivier de futurs responsables.**

Les questions qui se posent aujourd'hui sont de quatre ordres :

- La taille du réseau.
- La mobilité des animateurs.
- La gestion des compétences.
- La communication interactive du réseau via l'espace collaboratif.

C'est une construction qui s'est opérée sur **plusieurs mandats fédéraux** avec une certaine « **durée dans l'exercice de la fonction** » du Secrétaire National chargé de la formation syndicale. C'est aussi des **moyens financiers suffisants qui traduisent une priorité.**

**Les profils des militants « ressources » :**

Des prérequis essentiels :

- *Disposer d'une certaine ancienneté dans l'entreprise.*
- *Avoir exercé des mandats syndicaux dans les IRP, ou de DS.*
- *Avoir vécu une expérience d'action syndicale sur les questions du travail.*
- *Avoir suivi des formations syndicales.*
- *Disposer de compétences relationnelles et rédactionnelles.*

**Des engagements à tenir:**

- *S'inscrire dans un parcours de formation sur les questions du travail.*
- *Accompagner au moins trois SSE sur le territoire d'une UMM ou le champ d'une Inter.*
- *S'engager sur une durée dans la fonction de militant ressource.*
- *Participer à des ateliers d'analyse des pratiques sur l'accompagnement.*

Une contractualisation formelle entre le militant, la fédération, l'UMM, l'Inter et le syndicat d'origine peut être une forme de « garantie » bienveillante.

➤ **L'évolution du groupe fédéral ressource QVT**

Les membres du groupe fédéral ressource QVT réunissent plusieurs compétences :

- Un parcours professionnel dans l'entreprise,
- Un parcours militant dans la CFDT,
- Une expertise dans les domaines de l'ergonomie et de la sociologie des organisations,
- Une expérience d'accompagnement des SSE.

Ces connaissances et savoirs d'action constituent « une expertise sociale sur les questions du travail » considérable pour la FGMM CFDT.

Comment capitaliser et transférer cette ressource à la fois dans la fédération et en direction des militants ressources QVT ?

Quelques pistes à explorer :

- **Une fonction de veille stratégique** sur les questions du travail.
- **L'organisation d'un espace de dialogue** avec des chercheurs enseignants, des managers, des militants.
- **Une fonction tutorale** pour les militants ressources.
- **Le développement d'une ingénierie sociale d'intervention syndicale** sur les questions du travail.
- **L'intervention en formation syndicale.**
- **Une mission d'évaluation** des effets produits dans les entreprises où se sont déroulées des expérimentations d'espaces de dialogues avec les salariés.

## IMAGINER UN PARCOURS DE FORMATION :

### ➤ Pour l'ensemble des équipes SSE

#### *Un module de formation de trois jours : Agir sur le travail*

- **Identifier** les représentations sur le travail,
- **Appréhender** l'approche ergonomique,
- **Observer** une situation de travail et l'analyser,
- **S'organiser pour enquêter** sur le travail auprès des adhérents, des salariés, des managers,
- **Découvrir** la démarche fédérale sur la QVT,
- **Définir** un plan d'action.

### ➤ Pour les militants ressources QVT

#### *Proposer un cycle de formation trois fois trois jours : Formation des militants ressources QVT :*

##### **1er module : Parlons travail**

- **Identifier** les composantes de la vie au travail à partir de sa propre histoire,
- **Appréhender** l'enquête sur le travail dans la CFDT,
- **Découvrir** la démarche fédérale QVT,
- **S'initier** à l'approche ergonomique,
- **Se projeter** dans l'accompagnement d'une SSE CFDT,
- **Travail inter session.**

##### **2ème module : Parlons organisation du travail :**

- **Restitution** du travail inter session,
- **S'initier** à la sociologie des organisations,
- **Comprendre** Le Lean Management,
- **Découvrir** la fonction du management,
- **Echanger** avec une équipe syndicale CFDT qui a mis en place un espace de discussion,
- **Se projeter** dans l'accompagnement d'une SSE CFDT,
- **Travail intersession.**

##### **3ème module : Parlons bien-être au travail et performance**

- **Restitution** du travail inter session,
- **S'initier** à l'ergologie,
- **Développer** l'action CFDT sur les questions du travail,
- **Faire l'expérience** d'une démarche d'analyse de pratiques syndicales,
- **Se projeter** dans l'accompagnement d'une SSE CFDT,
- **Construire** son parcours de formation pour aller plus loin.

**Proposer deux fois par an un atelier de deux jours :**

- **Analyser** ses pratiques syndicales sur l'accompagnement,
- **Valoriser** l'action d'une SSE sur les questions du travail et/ou **Rencontrer** un enseignant chercheur, un professionnel, autre...

**Proposer un rassemblement du réseau tous les ans de deux jours :**

- Activité du réseau,
- Projets,
- Formation.

**Créer un espace collaboratif pour les membres du réseau :**

➤ **Formation des responsables**

*Inclure un module syndicalisme et travail dans le cycle de la formation des responsables de syndicat, d'UMM et d'Inters.*

➤ **Atelier des secrétaires UMM**

*Intervenir une fois par an sur les enjeux pour la FGMM CFDT d'agir sur les questions du travail.*