



**HAL**  
open science

# L'actualisation du principe "par et pour tous" dans le syndicalisme des industries électrique et gazière

Dominique Efros

► **To cite this version:**

Dominique Efros. L'actualisation du principe "par et pour tous" dans le syndicalisme des industries électrique et gazière. Innovations sociales et travail 6ème congrès du réseau "Développement régional et local du travail", Réseau international "Développement régional et local du travail" (RLDW); CRISES-UQAM and Hans Bôckler Stiftung, Jun 2008, Montréal, Canada. halshs-00587403

**HAL Id: halshs-00587403**

**<https://shs.hal.science/halshs-00587403>**

Submitted on 23 Mar 2016

**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.

« Innovations sociales et Travail », VI<sup>ème</sup> congrès du réseau « Développement Régional et Local du Travail », 12-14 juin 2008, Université du Québec à Montréal

## **L'actualisation du principe « par et pour tous » dans le syndicalisme des industries électrique et gazière**

Les pratiques syndicales dans la branche économique des Industries Électrique et Gazière (IEG) ont accumulé plus d'un siècle d'expérience, puisque les premières revendications portant sur la « municipalisation » du service du gaz et sur la création d'un statut unique pour les salariés du secteur datent de 1890. La loi d'avril 1946 avait consacré ces aspirations par la création d'une entreprise publique à caractère industriel et commercial composée de deux établissements, Electricité de France (EDF) et Gaz de France (GDF). Soixante ans plus tard, dans le cadre des lois européennes, la privatisation du marché de l'énergie a été entérinée ; les deux établissements publics sont devenus des sociétés anonymes de droit commercial. Même si le syndicalisme reste puissant relativement à ce qu'il est dans les autres branches d'activité, les relations aux syndiqués sont devenues plus difficiles et les forces syndicales doivent affronter d'anciens problèmes de façon nouvelle, notamment des questions de gestion de personnel puisqu'elles sont elles-mêmes en situation d'employeur dans le domaine des « œuvres sociales ».

Dans une première partie, je vais apporter des éléments pour décrire cette expérience syndicale particulière et exemplaire à plusieurs égards, qui a été conçue à partir d'un principe de base résumé dans la formule : l'émancipation « par et pour tous ». Puis dans un second temps, on verra de quelles façons ce principe est remis en cause et on restreindra le champ de notre réflexion à un domaine particulier des œuvres sociales, la restauration d'entreprise. Enfin, dans une troisième partie, j'examinerai la façon dont les salariés de la restauration peuvent prendre part au projet de transformation de leurs propres situations de travail afin d'avancer des pistes de réflexion sur l'expérimentation de pratiques « démocratiques » de gestion du personnel.

### **I - Une expérience syndicale exemplaire**

#### **1.1. Un syndicalisme « à bases multiples »**

En 1905 la Fédération Nationale de l'Éclairage a été créée au sein de la Confédération Générale du Travail (CGT). La Fédération CGT Unitaire de l'éclairage et des services publics, créée en 1922 par les « minoritaires », a développé une conception particulière du syndicalisme qui va structurer durablement l'action syndicale dans les IEG, dans la mesure où elle sera inscrite dans la loi de nationalisation en 1946<sup>1</sup>. Le syndicalisme « à bases multiples » repose sur une synthèse entre d'une part un syndicalisme délégué, menant des actions revendicatives et d'autre part, un syndicalisme de « services » prenant en charge l'ensemble des besoins sociaux du monde du travail<sup>2</sup>.

Les articles constitutifs du statut national du personnel des IEG prévoient donc de donner aux agents les moyens d'agir sur leur travail et ses conditions et de mettre les agents et leurs familles à l'abri des aléas de la vie<sup>3</sup>. Pour ce qui concerne les moyens d'action sur les conditions du travail, le droit

<sup>1</sup> Marcel Paul en a été l'artisan. Cet ancien ouvrier électricien a été secrétaire général de la fédération unitaire en 1932, membre de la Résistance pendant la guerre et membre du Comité central du parti communiste français ; il sera ministre de la production industrielle dans le gouvernement de coalition de 1945 à 1946.

<sup>2</sup> Michel Dreyfus, « L'autre exception française », *Les Cahiers de l'IFOREP*, « Solidaires », n° 104, Juin 2002.

<sup>3</sup> René Gaudy, *Et la lumière fut nationalisée. Naissance d'EDF-GDF*, Paris : Editions Sociales, 1978.

syndical sera décliné dans toute l'entreprise : les représentants du personnel siègeront au Conseil d'administration, dans la Commission supérieure nationale du personnel et dans des commissions secondaires pour les questions de recrutement, avancement, formation professionnelle, et discipline. De plus, des « comités mixtes à la production » sont prévus pour que le personnel contribue à la lutte contre le gaspillage, à l'organisation des services et aux relations avec le public. Quant aux salaires et à la protection des salariés, la sécurité de l'emploi est assurée et le système des rémunérations est structuré sur une grille hiérarchique unique à partir d'un salaire de base négocié entre les directions générales de EDF-GDF et les organisations syndicales. Des clauses particulières portent sur les congés maternité, les maladies de longue durée ou bien les retraites ; autant de mesures novatrices pour l'époque. Pour le système de retraite par exemple, le principe de retraite par capitalisation est abandonné au profit d'un « salaire d'inactivité » équivalant à 75 % du dernier salaire. Quant aux « oeuvres sociales », le droit à la culture, au sport et le droit aux vacances sont affirmés, un budget de 1 % minimum des recettes provenant des ventes d'énergie leur sera consacré et surtout, elles seront totalement autogérées par les organisations syndicales.

Au début des années 1980, l'entreprise a commencé à développer une logique commerciale, les relations entre syndicats et direction se détériorées, le consensus relatif sur la notion de service public a été ébranlé<sup>4</sup>. Des formes d'action syndicale du début du siècle ont réapparu comme les coupures d'électricité imprévues<sup>5</sup>. Ce serait trop long d'évoquer l'histoire des relations entre syndicats, directions et pouvoirs publics, disons simplement que cette expérience syndicale est exemplaire car elle a été marquée par ses conditions d'émergence ; l'après-guerre a été une période de « *brouillage de la division traditionnelle des rôles entre culture syndicale focalisée sur la défense des salaires et des conditions de travail, et culture patronale centrée sur la gestion et la stratégie économique* »<sup>6</sup>. C'est donc un mélange de démarche revendicative délégataire et de démarche autogestionnaire. Le paritarisme dans les instances de décision de EDF-GDF a instauré une forme de « contrôle ouvrier » allant jusqu'aux propositions en matière de choix énergétique nationaux, tandis que dans le domaine des œuvres sociales, une culture gestionnaire alternative a pu se développer. L'ensemble a été rendu possible par une tradition de lutte et de contre-pouvoir attestée par le taux de participation des salariés aux élections professionnelles ; en novembre 2007, il y a encore eu 78 % de votants<sup>7</sup>. Au niveau des « œuvres sociales », l'ampleur qu'ont pris les « activités sociales et mutualistes » nous autorise à parler de véritable entreprise en soi.

## 1.2. Une « entreprise » de l'économie sociale et solidaire

Le mouvement syndical dans les IEG s'est emparé du domaine de la protection et des œuvres sociales dès la fin des années 1920, alors que ces questions ne seront pas traitées par le syndicalisme français avant 1946. Le texte du statut a inscrit ce volet de l'action syndicale hors du droit commun aux comités d'entreprise ; le mode de financement et le principe d'autogestion en font un cas unique et expliquent en partie les multiples tentatives des pouvoirs publics et des directions d'EDF et GDF pour en reprendre le contrôle, entre 1951 et 1964.

L'ensemble a été conçu pour que les bénéficiaires de la politique et des pratiques sociales soient aussi les décideurs, pour que les salariés d'EDF-GDF soient « *constamment et totalement impliqué dans la politique générale de l'action sociale mais aussi dans son fonctionnement* »<sup>8</sup>. Ce qui a été résumé dans la formule « par et pour les agents ». Leur implication a été organisée selon deux modalités. La première modalité repose, comme dans les entreprises EDF-GDF, sur un système de délégation et de

<sup>4</sup> Michel Wieviorka et Sylvaine Trinh, *Le modèle EDF*, Paris : Editions La découverte, 1991.

<sup>5</sup> En octobre 2007, c'est la résidence secondaire du président de la République qui a été plongée dans le noir. D'autres formes d'actions tendent à sensibiliser le public par des « actions populaires », comme le passage en tarif de nuit en plein milieu de la journée.

<sup>6</sup> Jean Lojkine, « L'intervention syndicale dans la gestion : le choc de deux cultures », *Revue Française de Sociologie*, XL-2, Avril-Juin 1999, pp. 295-324.

<sup>7</sup> Détail : CGT (50,1 %), CFDT (19,1%), FO (14 %), CFE-CGC (13 %), CFTC (3%). Notons que la toute récente réforme des IRP pour aligner le système EDF-GDF sur le droit commun aura des effets sur ce rapport de force.

<sup>8</sup> Rolande Trempe, « *Paternalisme et solidarité, deux logiques différentes* », *Les Cahiers de l'IFOREP*, n° 81.

représentation des bénéficiaires dans les instances de décision nationale et dans différentes commissions régionales ou locales. Ce réseau irrigue différentes structures de démultiplication de l'action sociale (sections locales de vote, caisses de mutuelle complémentaire) ; il est actuellement en restructuration. Retenons simplement que la politique des activités sociales et mutualistes (ASM) est établie par les représentants des fédérations syndicales qui siègent au conseil d'administration de la Caisse centrale d'activités sociales (CCAS) et au comité de coordination des Caisses mutuelle complémentaire et d'action sociale (CMCAS). La seconde modalité d'implication est imprégnée des principes de l'éducation populaire. Elle passe par une procédure de détachement temporaire d'agents des entreprises EDF-GDF pour travailler à la mise en œuvre de la politique sociale à la CCAS ou dans les CMCAS. Pour un agent des IEG, devenir moniteur, animateur ou directeur de centre de vacances signifie s'interroger sur des questions de pédagogie, savoir provoquer des rencontres et des échanges, faire l'apprentissage de la gestion, de l'organisation, de la prise de parole et de la prise de décision<sup>9</sup>. Le principe du « par et pour les agents » s'applique ici sous une forme directe.

Les structures fonctionnelles de la CCAS reposent quant à elles sur trois niveaux de décision et de gestion. A partir des orientations de politique générale décidées en conseil d'administration par les « élus », la direction générale de la CCAS définit les objectifs et les plans d'action que les dix directions régionales déclineront dans leur région respective. Chaque région comprend des secteurs opérationnels qui gèrent les moyens humains et matériels nécessaires au fonctionnement des centres de vacances et des restaurants d'entreprise. La politique sociale, basée sur des valeurs comme la justice sociale et la solidarité, s'est organisée autour de sept grands secteurs d'activité : vacances et séjours, international, culture et contenus des activités, sport, restauration, assurances, santé. Les ressources budgétaires disponibles pour l'ensemble s'élevaient à 497 585 millions d'euros pour l'année 2006-2007<sup>10</sup>. Ce budget est indexé sur les ventes d'énergie hors taxe, donc sur les résultats du travail accompli et non sur la masse salariale, comme pour un comité d'entreprise. Il correspond depuis le décret de 1955 à 1 % maximum des recettes d'exploitation, soit l'équivalent de 8% de la masse salariale d'EDF, alors que les autres CE disposent d'une subvention qui varie entre 0,2 % et 5 % de la masse salariale brute. Le nombre de bénéficiaires s'élève à 660 000 personnes, dont 150 000 agents des IEG en activité, 145 000 en inactivité et 365 000 enfants et conjoints.

Depuis plus de soixante ans, patrimoine et savoir-faire se sont accumulés. Laissons de côté le domaine des activités mutualistes et assurantielles, qui sont aussi actuellement en restructuration, pour évoquer très rapidement les activités sociales. La CCAS est le premier opérateur du tourisme social en France ; en 2006-2007, 420 000 agents ont fréquenté un centre de vacances. Le patrimoine immobilier propre est composé de 215 centres de vacances et de 27 copropriétés sous la forme de Sociétés civiles immobilières. Mais la capacité d'accueil est restée en deçà de la demande ; la récente création d'un groupement d'intérêt économique avec un acteur historique de l'éducation populaire, « Vacances Léo Lagrange », permettra d'augmenter les possibilités. La CCAS est également le premier producteur de spectacles en France. Elle a développé un réseau de relations avec le tissu associatif et culturel, avec les collectivités territoriales, les mairies, ou bien encore avec des organisations non gouvernementales, nationales ou internationales. Son action est multiforme pour promouvoir l'insertion sociale des personnes handicapées, le droit aux vacances pour tous, l'accès à la culture, l'amateurisme artistique, la pratique du sport et de la lecture, ou bien encore le développement durable, le commerce équitable ou la solidarité internationale en cas de catastrophe naturelle. Son activité restauration d'entreprise est également conséquente.

Pour mettre en œuvre l'ensemble de ces activités, la CCAS employait 3440 salariés en décembre 2006, dont 1/3 de plus de 46 ans et 53 % de femmes. Ces salariés n'ont pas tous le même statut. Parmi les salariés permanents, certains sont des salariés « conventionnés » de la CCAS et d'autres sont des salariés « statutaires » détachés d'EDF-GDF. Les pouvoirs publics ont toujours refusé d'accorder le statut EDF aux salariés permanents de la CCAS, une convention collective nationale a donc été signée en 1980 pour fixer leur statut par analogie à celui des « statutaires ». Les salariés conventionnés de la

<sup>9</sup> Les Cahiers de l'IFOREP, L'éducation populaire, n° 96, avril 2000.

<sup>10</sup> CCAS, Rapport d'activités 2006-2007.

CCAS sont les plus nombreux, soit le tiers de l'effectif global ; 64 % sont agents d'exécution, 34 % dans la maîtrise et 2% cadres. Les agents statutaires (532) forment le plus gros des effectifs cadres et maîtrise. Quant aux salariés en contrat à durée déterminée, vacataires ou saisonniers, leur présence est indispensable au fonctionnement des activités. En 2006, 3300 saisonniers ont travaillé à la CCAS (hors animateurs des centres de jeunes), ce qui correspond à 1200 salariés à temps plein ; environ 800 d'entre eux sont fidélisés, avec en moyenne 15 ans d'ancienneté. Un accord d'organisme a été signé par les organisations syndicales en 2005 pour garantir de nouveaux droits aux saisonniers en matière de formation et de reconnaissance de l'ancienneté et pour en mettre de nouveaux à l'étude sur la protection mutualiste, la représentativité ou le logement. On retrouve ici la volonté d'innover en matière statutaire pour influencer sur les formes générales du salariat.

L'exemplarité de l'expérience syndicale dans les IEG tient donc à cet ensemble d'éléments : puissance dans la confrontation aux employeurs ; construction d'un domaine autonome pour la protection et la vie sociales des salariés ; interventions sur des problèmes de société en France ou dans le monde. Venons-en aux difficultés actuelles.

## II- Les remises en cause du principe du « par et pour tous »

### 2.1. La conjoncture, le consumérisme et le militantisme

Les critiques des tenants de l'économie de marché et celles des pouvoirs publics sont récurrentes dans l'histoire de la CCAS, elles ont été ravivées en 2007 par un rapport de Cour des comptes qui préconise, une fois de plus, d'intégrer des représentants des employeurs dans la composition des organes délibérants <sup>11</sup>. Le choix de ce qui est appelé « une gestion intégrée », soit la production des activités « par et pour les électriciens gaziers », est considéré comme un facteur d'alourdissement des charges de fonctionnement et des coûts de production ; la redistribution des ressources sous une forme plus standardisée est conseillée. Le prix moyen des prestations payé par les agents est jugé insuffisant. Autrement dit, une bataille de critères s'est engagée dans laquelle la direction de la CCAS cherche à construire de nouveaux indicateurs en termes d'utilité sociale.

Un second type de remises en cause émane des échanges entre CCAS et agents des IEG. La « population » des agents, en tant que bénéficiaires, est porteuse d'évolutions générales qui sont à l'origine de difficultés communes aux comités d'entreprise. Le marché s'est imposé dans les domaines de la culture et du tourisme, transformant la participation des salariés à des activités collectives en actes de consommation individuelle. Les liens entre travail et culture se sont distendus, sous l'effet de la précarisation accrue, du chômage et de la dégradation des relations au travail. A la CCAS, cela se traduit par des attentes en termes de prestations individualisées et par l'augmentation des budgets vacances et loisirs au détriment du budget actions culturelles. L'individualisation de la « redistribution » du capital commun sous une forme standardisée (billetterie, chèques cinéma, chèques restaurants, séjours spécialisés) est en débat. Dans les centres de vacances pour jeunes, à l'inverse, les jeunes dénoncent la quasi-obligation de participer à des activités de loisirs programmées en dehors d'eux et souhaitent de « vrais pouvoirs de décision » <sup>12</sup>. Il y a donc un décalage qualitatif entre les prestations proposées et les attentes, tandis que parallèlement, ces attentes se multiplient et se diversifient. Le contenu du « pour les agents » est remis en cause.

Le « par les agents » connaît aussi des difficultés. Les conditions de détachement ou de réintégration des agents, de l'entreprise vers les AS et vice-versa, n'ont jamais été favorables aux « militants du social », bloquant bien souvent leur déroulement de carrière dans l'entreprise. Peu à peu le nombre de volontaires a baissé, le manque étant en partie comblé par l'embauche de salariés extérieurs aux IEG. De plus, le recours à d'autres opérateurs du secteur associatif ou marchand pour sous-traiter certaines

<sup>11</sup> Cour des Comptes, Synthèse du rapport public thématique, « Les institutions sociales du personnel des industries électriques et gazières », avril 2007.

<sup>12</sup> Patrick Decarlis, « Le projet éducatif, les jeunes et leurs vacances », *Les Cahiers de l'IFOREP*, n° 96.

prestations limite dans ce cas le « par » à l'établissement d'un cahier des charges ou à l'usage pur et simple d'une prestation standardisée. L'enjeu fondamental est donc la banalisation des prestations proposées parallèlement à leur professionnalisation, avec le risque de dilution des objectifs d'émancipation et de solidarité. Cela pose aussi la question des formes du travail syndical de proximité et de la dynamique des relations entre actions syndicales dans le champ économique et dans le champ social <sup>13</sup>. Examinons plus précisément un domaine stratégique des activités de la CCAS : la restauration.

## 2.2. Les transformations de la restauration collective

Les IEG ont été pionnières en matière de restauration d'entreprise, les premières cantines ayant été développées dès la fin des années 1930 ; aujourd'hui, la CCAS reste le plus gros organisme de restauration d'entreprise en France. Comparativement aux autres formes de restauration collective, elle est spécifique à plusieurs titres. D'une part, c'est une restauration sociale « autogérée » par opposition à la restauration sociale « sous contrat » qui distribue des repas mais en sous-traitte la production à des sociétés privées. C'est le cas par exemple des cantines scolaires ou des repas servis dans les hôpitaux <sup>14</sup>. D'autre part, elle partage avec la restauration commerciale privée, comme les cafétérias grand public, des équipements, des gammes de produits, des normes et une terminologie qui relève du registre industriel (produit semi-fini, gamme, procédure, poste de travail etc.). Elle s'en distingue cependant par la nature de sa production culinaire, ce n'est pas une « restauration à dominante d'assemblage ».

La restauration méridienne est un secteur d'activité stratégique pour les organisations syndicales dans la mesure où c'est un réseau de structures de proximité au contact quotidien des agents ; il existe des restaurants sur des lieux de travail, les restaurants méridiens, et des restaurants dans les « maisons familiales » ou les centres de vacances. Depuis la fin des années 1980, le nombre de restaurants méridiens diminue tandis que les coûts de gestion augmentent <sup>15</sup>. En 1988, il y en avait 158 restaurants avec 8 500 000 repas servis ; en 2003, il y en avait 133 et en 2006, il en reste 125 avec une production annuelle de 6 millions de repas. Dans l'année 2006, quatre restaurants ont fermé dont un dans la banlieue parisienne qui servait 400 à 500 repas par jour ; cette seule fermeture entraîne une baisse de production estimée à 120 000 repas. Cette tendance forte s'explique par les réorganisations internes aux entreprises EDF et GDF, par les fermetures de sites ou les restructurations de services qui ont des impacts directs sur la fréquentation des restaurants d'entreprise.

Ces mouvements des entreprises du secteur sont perceptibles jusque dans l'organisation même des restaurants. Les aménagements et les réductions du temps de travail par exemple ont des conséquences directes sur l'organisation spatiale des restaurants. La majorité des restaurants sont organisés en mode self-service, cela génère des économies en termes de personnel affecté à la distribution des repas, mais l'organisation spatiale en ligne provoque des files d'attente rebutantes alors que le temps de pause-repas des agents a été globalement réduit. L'installation d'îlots de distribution (scrumble) casse le self-service linéaire et peut diminuer l'attente mais cela suppose de gros investissements. En ce qui concerne la création de restaurant ou la rénovation du parc existant, ainsi que l'achat des matériels spécialisés, cela relève des directions d'EDF-GDF, la CCAS se chargeant de la maintenance et de la réparation des matériels existants. Cette intrication de responsabilités soulève des problèmes qui vont de la vétusté de certains restaurants jusqu'à la mise en route des appareils de climatisation dans les cuisines en été. Pour abréger disons simplement que l'activité restauration soulève des problèmes de gestion et d'organisation de production qui a priori ne semblent pas différents de ceux qui se posent dans une entreprise marchande. De plus, cette activité occupe le plus grand nombre de salariés permanents de la CCAS, le tiers des effectifs globaux, soit 42 % des frais de personnel de la caisse. Ces 1015 agents conventionnés sont en majorité des femmes, peu diplômées et dans l'ensemble, c'est

<sup>13</sup> Michel Vakaloulis, « Militantisme syndical et activités sociales », *Les Cahiers de l'IFOREP*, n° 115, 2005.

<sup>14</sup> Sylvie-Anne Mériot, *Le cuisinier nostalgique, entre restauration et cantine*, CNRS-Éditions, Paris, 2002.

<sup>15</sup> Chiffres de 2005 extraits d'un document interne à la CCAS sur le développement de l'efficacité sociale de la restauration.

une « population vieillissante ». Parmi les transformations de l'organisme envisagées, la restauration méridienne est donc une priorité.

Ces transformations doivent répondre à un double objectif. D'une part, accroître l'efficacité sociale en réduisant le nombre d'agents sans accès à la restauration et en unifiant la qualité des prestations sur tout le territoire, en développant des campagnes de sensibilisation relatives à l'influence de l'alimentation sur la santé, en utilisant des produits du commerce équitable et en luttant contre la concentration des industries de l'agro-alimentaire par une politique d'achats spécifique. D'autre part, accroître la productivité en rationalisant les pratiques et les structures, en renforçant la responsabilité de la chaîne d'acteurs concernés, en réduisant les coûts de production par une nouvelle politique d'achats, en adaptant les effectifs aux besoins réels et en accroissant son professionnalisme. Un « projet d'évolution des métiers de la restauration » a été mis au point pour réduire le nombre de métiers répertoriés dans le catalogue des fonctions et développer la polyvalence des agents.

### III- Redonner la parole aux salariés

#### 3.1. Le recueil de l'expression du personnel

Le projet d'évolution des métiers de la restauration a été élaboré par une « équipe projet », composée de membres de la direction générale en charge du secteur restauration et de membres de la « ligne hiérarchique », avec l'aide d'un cabinet de consultants spécialisé en gestion des ressources humaines. Il s'agit de transformer le système de classification professionnelle et les règles de progression de carrière en y introduisant la « logique compétences ». Le catalogue des fonctions répertoriait vingt emploi-types pour la restauration ; le projet n'en contient plus que huit regroupés dans deux filières professionnelles : agents de production et responsables de cuisine. Chaque filière est ordonnée par une logique de maîtrise progressive des activités, des compétences correspondantes, et selon la taille du restaurant dans lequel l'activité s'exerce. Cette transformation véhicule donc des enjeux de définition et de reconnaissance des qualifications, des enjeux de promotion et de formation. Elle véhicule aussi des questions d'organisation du travail et de contenu d'activité. La suppression de l'emploi-type « plongeur » par exemple, et l'intégration de son contenu d'emploi dans l'emploi « agent de restauration », signifie que le responsable de cuisine devra planifier une rotation sur le poste de travail de la plonge entre les différents agents de restauration. Les modalités et les enjeux de ce remaniement de la classification des emplois sont complexes, disons simplement qu'il s'agit d'une transformation d'ampleur intégrant elle-même la transformation d'ensemble du parc des restaurants.

Une fois le projet formalisé, une phase de travail avec les directions régionales a démarré pour « associer le personnel des restaurants au projet », pour que chaque salarié puisse « comprendre le sens du projet, en mesurer les conséquences concrètes pour lui-même et son équipe de travail, et puisse peser sur son éventuelle évolution »<sup>16</sup>. Cette association du personnel a été conçue sur le modèle d'une consultation assortie de la mise au point de plans d'actions. En tant que « managers de proximité », les chefs de cuisine, soutenus par la ligne hiérarchique et par les services fonctionnels concernés, ont eu pour rôle de présenter le projet au personnel de leur restaurant et de « recueillir leur expression ». Pour ceci, ils disposaient de deux documents mis au point par l'équipe projet : l'un pour présenter le projet, l'autre pour recueillir les expressions. Dans le principe, la démarche devait se faire en trois temps : recueil « à chaud » des remarques, propositions, questions et réponses lors d'une première réunion ; recueil des expressions « à froid » dans les dix jours suivants ; puis organisation d'une seconde réunion pour en présenter une synthèse et répondre aux interrogations. Enfin, la synthèse devait transiter par le canal hiérarchique, des restaurants vers les secteurs opérationnels pour transmission à la direction régionale. Parallèlement des négociations locales ont commencé entre directions régionales, directeurs de secteurs opérationnels et chefs de cuisine pour envisager la mise au point de plans d'action par restaurant et par secteur pour concrétiser les transformations.

---

<sup>16</sup> Note interne de février 2007.

C'est dans ce cadre que l'une des régions a sollicité notre laboratoire de recherche pour fournir un appui méthodologique à la mise en place de cette consultation. L'idée de départ était que nous fassions un « état des lieux » des différents restaurants de la région pour produire un diagnostic sur les métiers exercés et les conditions de leur exercice ainsi que sur les points communs et les différences entre restaurants. Le but était d'identifier les problèmes actuels et leur articulation avec les objectifs nationaux définis dans le projet afin d'alimenter les discussions avec le personnel lors des deux réunions d'expression. Il a été nécessaire de recadrer notre apport éventuel. D'une part, le temps imparti, soit trois mois, ne permettait pas de mener une analyse des situations et des activités de travail dans les quinze restaurants de la région ; d'autre part, d'un point de vue déontologique, notre présence au moment même de la consultation n'était pas souhaitable, nous ne devions pas interférer sur la dynamique des relations entre hiérarchie et personnel autour du projet. Nous avons donc proposé d'organiser des groupes de réflexion avec les salariés des restaurants pour travailler avec eux en amont de la consultation, pour en préparer les conditions.

Le principe de groupes catégoriels a été choisi pour faciliter les échanges entre participants, soit trois groupes (agents de restauration, cuisiniers, responsables de cuisine) mêlant des salariés volontaires de quatre restaurants. Pour chaque groupe, nous avons organisé quatre réunions que nous avons étayées et alimentées par des observations de l'activité de travail effectuées dans les quatre restaurants et à deux reprises pour chaque restaurant. Le contenu des échanges a d'abord porté sur leur activité de travail et sur les problèmes auxquels ils sont confrontés au quotidien ; puis dans un second temps, sur la compréhension du projet et ses implications futures, sur les craintes et les inquiétudes relatives à la pérennité de la restauration. L'animation des groupes s'est avérée un exercice difficile car, dès lors que les participants ont compris la raison de notre présence, un flot de paroles s'est déversé sur nous, les échanges se sont multipliés entre eux pour comparer leurs situations respectives ; l'occasion de s'exprimer hors hiérarchie répondait à un besoin bien réel.

Le contenu des échanges a fait l'objet d'un document de synthèse qui consigne des difficultés communes, des réflexions sur la division actuelle du travail, des questions sur les futurs « métiers de la restauration » et sur les critères de progression professionnelle proposés. Après un premier sentiment de surprise face à tout ce qui a pu être dit dans ces réunions, le responsable régional a considéré qu'au-delà de la procédure de consultation, ce document serait une première matière pour repenser l'organisation du travail, pour examiner les solutions proposées par le personnel et pour mettre au point des plans d'actions locaux et sectoriels.

### **3.2. Des valeurs en jeu au quotidien**

L'idée de l'équipe projet était de consulter et de discuter avec le personnel pour qu'il comprenne le « sens du projet ». Dans nos groupes de réflexion, cette question du « sens » est restée obscure, se limitant à une question de base pour les salariés : le projet allait-il améliorer ou dégrader leurs situations de travail ? Les valeurs humanistes défendues par l'organisme, soit l'unicité de traitement, la solidarité, la prévention et la santé ne semblaient pas des garanties en soi. On peut comprendre ces interrogations quand on les replace dans la réalité des situations et des activités de travail.

Les activités de travail, comme toute activité humaine, supposent des arbitrages incessants pour faire des choix et prendre des micro - décisions, pour gérer l'écart entre le travail tel qu'il a été prescrit, la prévision et le travail tel qu'il peut être réalisé dans les conditions du moment et avec les personnes en présence <sup>17</sup>. Ces arbitrages s'opèrent concrètement entre différents objectifs : sécurité / productivité, vitesse / qualité, santé / performance, souci d'économie individuelle / souci du bien être collectif etc. Ils se font de différentes façons, du mouvement quasi-inconscient du corps pour économiser ses forces jusqu'aux considérations sociales et culturelles. Travailler est donc toujours « évaluer », mettre en débat des normes et des valeurs qui peuvent se contredire selon les conditions du moment, et parmi lesquelles il faudra trancher pour agir. Prenons un exemple évoqué dans les groupes de travail.

---

<sup>17</sup> Yves Schwartz, *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Toulouse : Octarès Editions, 2000, pp. 75-83.



Pour contribuer à la santé publique, les risques liés à une alimentation déséquilibrée ou constituée de produits de mauvaise qualité font l'objet de campagnes d'affichage dans les restaurants et les menus sont élaborés à partir de plans alimentaires construits avec la contribution d'un médecin nutritionniste. Cependant, comme je l'évoquais précédemment, les restaurants de la CCAS utilisent des matériels, des procédures et des produits communs à la restauration collective. Il existe cinq gammes de produits qui déterminent la nature des activités en cuisine. On parle de cuisine d'assemblage quand on utilise des produits de 4<sup>ème</sup> ou 5<sup>ème</sup> gamme qui ont subi les traitements préliminaires et sont prêts à l'emploi ou prêts à être servis. Utiliser ce genre de produits économise du temps de travail dans la fabrication des repas et permet divers ajustements en cas d'aléas : retard de livraison d'un fournisseur, afflux de livraisons le même jour qui perturbent le déroulement du travail en cuisine, ou bien encore absence d'un membre de l'équipe. Cela présente aussi des inconvénients : ils sont plus chers que les produits des trois premières gammes (frais, conserves et congelés), ils sont « chargés en sel et en sucre » et ils uniformisent les goûts. Concrètement, cela signifie que plus un cuisinier utilise des produits frais et plus il a le sentiment de fournir une prestation de qualité, et inversement plus il utilise des produits industriels et plus il a le sentiment de ne pas exercer correctement son métier. Et pourtant les choix sont ambivalents : il est aussi possible d'utiliser des produits de 4<sup>ème</sup> gamme pour aller plus vite dans la préparation des entrées et disposer ainsi du temps nécessaire à la fabrication de desserts « maison ».

On voit bien dans cet exemple que les valeurs « universelles » se retrouvent dans les activités de travail, que la dimension locale des valeurs débattues au creux des activités de travail n'enlève rien à leur commune mesure avec les débats de l'espace public. Ce n'est pas pour autant qu'on pourra considérer que ces valeurs universelles donnent la clé de lecture des critères et des arbitrages effectués dans le déroulement des activités. Le contenu, la façon dont les débats de valeurs vont se passer dans la mise en œuvre de l'activité, et l'efficacité des choix opérés, ne peuvent pas être anticipés car ils seront toujours singuliers. Le travail n'est jamais pure répétition ou simple application de normes fixées par d'autres, il est avant tout expérience humaine. On pourrait donner d'autres exemples montrant combien les questions d'efficacité économique percutent les questions d'efficacité sociale dans certaines circonstances et soulèvent des problèmes que ceux qui réalisent les activités de travail ont à résoudre. La question du « sens du projet » devient : Comment adhérer à un objectif général dès lors que ses traductions locales dans les situations concrètes paraissent le dissoudre ?

### 3.3. En guise de conclusion provisoire

Avant de pouvoir analyser le projet et envisager ses conséquences futures, il a donc fallu échanger sur les situations et les activités de travail actuelles pour ancrer la réflexion collective sur des réalités tangibles. Cela a permis de reformuler des questions déjà posées. Sur la polyvalence par exemple, la question n'était plus de savoir ce que l'introduction de la polyvalence changerait dans un travail jugé a priori trop spécialisé, la question devenait : en quoi ces changements vont-ils transformer la polyvalence qui existe déjà ? Cela a permis également de formuler de nouvelles questions sur les rapports entre gestes professionnels et critères de progression et de classement professionnel, sur la faisabilité de la mise en situation de remplacement dans une fonction supérieure compte tenu de l'organisation du travail et des effectifs actuels.

Au-delà des échanges sur l'expérience du travail et le contenu du projet, le principe même de « consultation » du personnel a suscité des interrogations qui alimentent une réflexion plus générale sur la conduite des changements dans cette « entreprise » de l'économie sociale imprégnée du principe du « par et pour tous ». A quel moment faut-il « associer le personnel » aux changements : en amont dans la conception même du projet ou en aval dans les conditions de sa mise en œuvre ? Et quelle forme doit prendre cette participation ? L'ergonomie nous fournit des réponses. Les processus de conception ignorent bien souvent la réalité des fonctionnements, les éléments de variabilité qui font l'objet de régulations non formalisées de la part des opérateurs. Or la sous-estimation de la place de l'homme dans ces régulations et la non prise en compte des réalités de l'activité actuelle dans la conception de l'activité future seront sources de difficultés futures. Sans ce travail préalable, « *les réunions entre concepteurs et opérateurs où les premiers demandent à ces derniers leur « avis » sur*

*les plans réalisés donnent en général des résultats très faibles* »<sup>18</sup>. Concevoir une transformation passe donc nécessairement par un travail préalable d'analyse de l'activité et des compétences que les opérateurs mettent en œuvre dans la situation de travail présente. Ce qui est vrai de la conception de nouvelles installations ou de nouveaux outils de production l'est aussi en matière d'organisation du travail. Mais en matière d'organisation du travail et de gestion du personnel, la tentation sera plus grande d'utiliser des méthodes standardisées de « gestion des ressources humaines », élaborées à distance des situations singulières et sous-estimant, ou ignorant, les débats de valeurs et les « re-normalisations » inhérentes aux activités de travail<sup>19</sup>.

Prendre en compte l'expérience des salariés, leurs connaissances et les débats de valeurs internes aux activités, est une question d'efficacité opérationnelle et d'efficacité sociale. En ce qui concerne la CCAS ces questions prennent un relief particulier puisque ce sont des salariés « élus » qui doivent gérer les situations de travail d'autres salariés. L'expérimentation de pratiques nouvelles en la matière est un enjeu aussi fondamental que la mise au point de pratiques éducatives ; enjeu en termes d'émancipation humaine et plus directement dans ce cas, enjeux en termes de santé au travail et de relations de travail. De même que les salariés des IEG, les salariés de la CCAS sont directement concernés par la mise au point et la mise en œuvre du principe « par et pour tous » ; l'actualisation de ce principe peut trouver une nouvelle dynamique dans la coproduction de solutions avec eux.

Pour le syndicalisme en général, cela nous renvoie à une réflexion sur la mise en place de processus démocratiques dans les situations de travail. On peut faire l'hypothèse que cela ne peut être qu'un mélange de démocratie représentative, de démocratie participative et de démocratie directe et que les processus à mettre en place seront toujours expérimentaux dans la mesure où ils respecteront avant tout les réalités que vivent les individus et non des principes abstraits. Cela suppose de revisiter l'expérience syndicale, de réinterroger les savoirs syndicaux et la façon dont ils se constituent dans l'action et avec les salariés.

Dominique Efros,  
Département d'Ergologie,  
Université de Provence, France

---

<sup>18</sup> François Daniellou et Alain Garrigou, « L'ergonomie, l'activité et la parole des travailleurs », dans Josiane Boutet (dir.), *Paroles au travail*, l'Harmattan, 1995, pp. 73-92. Voir aussi Marie Bellemare, « *Action ergonomique et projets industriels : de la coopération dans le travail à la coopération pour la transformation du travail* », Thèse de doctorat, CNAM, décembre 1994.

<sup>19</sup> Renato di Ruzza et Yves Schwartz, « De l'activité militante à l'élaboration de savoirs », *Education Permanente*, n° 154, 2003, pp. 153-162.