

# LE TRAVAIL SYNDICAL AUJOURD'HUI

Table ronde avec Fabien Gâche, délégué Syndical Central CGT du groupe Renault, Daniel Lorient, sociologue, associé fondateur de l'Institut de Recherche sur le Travail Emancip  (SAS) et Hélène Y. Meynaud, juge des Prud'hommes et chercheure associée au CNRS. Cette table ronde, organisée par Rodolphe Hurel\*, fait suite au dossier sur le Travail syndical publié dans la *Nouvelle Revue de Psychosociologie* (D. Lhuilier et H.Y. Meynaud (dir.), n 18, automne 2014, Editions  r s).

\* Rodolphe Hurel est ingénieur diplômé en clinique du travail au Cnam, membre du conseil national de l'Ufict et des commissions exécutives de l'UD 92 et d'EDF R&D



Rodolphe Hurel, Fabien Gâche et Hélène Y. Meynaud.



Daniel Lorient.

**RH : Qu'est-ce que le syndicalisme aujourd'hui et pourquoi choisit-on de devenir syndicaliste ?**

FG- Par nature, le syndicalisme est censé représenter les salariés, mais le sont-ils vraiment ? Le représentant des salariés que je suis s'interroge sur cette difficulté à rassembler les salariés, à demeurer un contre-pouvoir dans les entreprises. Comment les syndicats peuvent-ils devenir

l'outil qui permettra aux salariés de devenir à nouveau les acteurs centraux de leur situation de travail, de leurs entreprises et de son organisation ? Chez Renault, nous en sommes arrivés à la conclusion que c'est le travail, la connaissance du travail réel, qui sera l'un des aspects majeurs pour la construction de la santé au travail des salariés, leur émancipation et pour retrouver leur

place dans l'entreprise et dans la société.

En partant de ce qu'ils vivent, de la manière dont eux voient les choses, ils vont appréhender du bas vers le haut les questions organisationnelles, les questions de stratégie de l'entreprise, et plus globalement les questions politiques.

Le travail idéologique des directions d'entreprise a consisté à faire appa-



# Des salariés plus libres, plus impliqués dans leur travail, c'est leur donner cette capacité de la compétence, de l'expertise et donc du pouvoir d'agir

raitre l'entreprise comme un bien commun, en niant les contradictions qui existent en son sein : l'intérêt des salariés face à celui des actionnaires. Par exemple, le *lean manufacturing* est présenté comme une organisation scientifique du travail, dont l'efficacité ne se discute pas. Si le syndicat CGT soutient, à juste titre, que l'organisation en place est pathogène, tant qu'on ne rentrera pas dans la réalité de ce que vivent les salariés, cet argument restera idéologique. Argument contre argument, une idéologie contre une autre, la CGT n'est pas la plus forte à ce jeu car elle n'a pas les moyens de communication de la direction.

Or les syndicalistes siègent dans les instances de représentation. Il faut s'interroger sur la raison d'être de ce travail institutionnel, et sur ce que l'on doit y faire, sur la place qu'il faut lui accorder.

Centrer le travail syndical sur l'analyse du travail productif, sur les activités, amène le salarié à découvrir l'appartenance qu'il a dans un collectif. Cela change sa conscience sociale et dévoile la réalité des rapports sociaux dans l'entreprise. Chez Renault Flins, à propos des intérimaires, des élus syndicaux disaient : « *Les gars sont là pour une semaine, pour 6 mois, qu'est-ce que tu veux faire avec eux ?* ». Pourtant, après discussion, quelques équipes d'unités élémentaires de

travail, composées d'intérimaires, ont débrayé à plusieurs reprises, ce qui n'était jamais arrivé !

Ce n'est plus la direction qui apparaît comme garante de l'efficacité et de la qualité, ce sont les salariés eux-mêmes qui revendiquent de faire de la qualité et de l'efficacité. Ce retournement a mis la direction générale de Renault dans une posture défensive, et elle a été obligée de faire des concessions.

Un dispositif mis en place avec des chercheurs du Cnam a permis aux salariés de confronter leurs façons de travailler. C'est devenu à la fois un lieu d'élaboration de la revendication et un lieu de pouvoir. C'est précisément ce que nous, à la CGT, nous souhaitons, et c'est une question politique majeure. Le paradoxe, c'est qu'on se trouve dans une évolution technologique, informatique, qui permet une plus grande implication et liberté d'action des individus, y compris pour des opérateurs chez Renault qui travaillent en chaîne de montage. Mais alors que la technique le permettrait, les directions d'entreprise ont complètement réduit à peau de chagrin cette capacité-là, parce que laisser les salariés plus libres, plus impliqués dans leur travail, c'est leur donner cette capacité de la compétence, de l'expertise et donc du pouvoir d'agir.

Fabien Gâche

dénigrée ? C'est un travail compliqué, mais qui produit de la réflexion, de l'analyse, de la capacité pour le syndicalisme : il faut mettre en débat ces questions-là, avec les salariés, et transformer les résistances individuelles en résistance collective.

## Le syndicalisme arrive-t-il aujourd'hui à rassembler ?

DL- Le rôle du syndicat est de travailler à la fédération des intérêts individuels. Mais les syndicats constatent depuis plusieurs années une diminution de la mobilisation, à travers l'éclatement des collectifs de travail, et à cause de la sous-traitance et de l'externalisation de nombre d'activités. Comment faire rentrer dans la mobilisation les personnels qui sont extérieurs au cadre du CDI, ou qui ne sont pas directement salariés de l'entreprise ?

Dans le BTP, où la sous-traitance est complètement majoritaire depuis 30 ou 40 ans en termes d'effectifs, les grandes entreprises sont allées jusqu'à faire des sortes de conglomerats, des Groupements d'Intérêts Economiques. Elles placent quelques cadres pour diriger ces GIE, et font travailler des sous-traitants et des salariés détachés de leurs propres entreprises, et qui sont sortis du contrat de travail de l'entreprise pour la durée de réalisation d'un chantier.

HYM- Dans un moment où se multiplient des discours renvoyant les syndicats à la préhistoire, les syndicalistes apparaissent comme une sorte de rempart face à l'hyper libéralisme. Comment continuer d'agir dans un contexte où leur action est régulièrement

On voit cela sur de nombreux chantiers de travaux souterrains par exemple. Même si ces gens détachés seront ensuite réintégrés dans l'entreprise, durant le chantier l'opération permet d'externaliser le coût des accidents du travail, et les risques, qui ne pèseront pas sur le compte employeur de ces majors du BTP !

**HYM-** On reproche parfois aux syndicalistes de ne pas être représentatifs, mais en France, les non-syndiqués bénéficient, au même titre que les syndiqués, des acquis du travail syndical.

**FG-**   l'usine Renault du Mans, le syndicalisme était particulièrement important, avec une vraie capacité de mobilisation. Mais par la force des choses, l'activité des syndicalistes est devenue de plus en plus institutionnelle. Bien souvent, la CGT reste sur une posture défensive : dire que la stratégie d'entreprise n'est pas bonne, ou alors simplement négative pour les salariés, qui eux ne la voient pas du tout comme  a, car, d'abord, ils apprécient d'avoir déjà un emploi, après avoir souvent connu la précarité ! Isolé, ce que le salarié voit, c'est que sa situation peut empirer, sans que les syndicats n'apportent

d'évolution positive concrète pour améliorer sa vie quotidienne. Une piste de réponse serait d'essayer de co-formuler avec les salariés « des revendications gagnables ».  a ne va peut-être pas remettre en cause la stratégie d'entreprise ou l'organisation du travail, mais cela apportera des éléments positifs dans la vie quotidienne, et qui vont permettre à chacun de considérer que  a sert déjà à quelque chose de passer du temps à discuter avec son collègue ou avec le syndicat.

Alors, le salarié va se rendre compte de lui-même que la stratégie d'entreprise qu'on lui impose est



## **UN EXEMPLE DE MOUVEMENT INTERSYNDICAL GAGNANT** contre la fermeture sur Créteil du Centre de Relations Clientèle annoncé mi-octobre 2014

**O**rganisation d'assemblées générales, passages r guli rs des syndicats sur le site, des agents qui s'invitent aux IRP, des réunions avec les élus de Créteil qui débouchent sur des courriers des élus au directeur régional, la création d'un comité d'animation de la lutte par et pour les agents, l'organisation de visites des agents de Créteil sur différents sites sur du temps syndical, des commandes de T-shirts, de badges, de banderoles, le boycott des vœux de la directrice IDF des CRC, des rencontres avec la Direction, ... mais aussi une grève tournante.

Au CRC de Créteil, les agents veulent rester sur leur site : ce sont eux qui ont mené le mouvement. Les syndicats n'ont fait que les aider et les conseiller.

Mi février 2015 : La direction décide en CHSCT de retirer le sujet et indique qu'elle ne l'abordera pas « dans un avenir proche ».

**Une autre façon de faire du syndicalisme, qui aboutit à une VICTOIRE et qui doit en inspirer d'autres !**



# Un syndicaliste est d'abord un militant qui a reçu un mandat des salariés, non pas au sens de parti politique, mais au sens d'organisation de la cité

Hélène Y. Meynaud

inefficace, peu innovante, court-termiste, dramatique du point de vue social... parce qu'elle génère aussi sous-emploi ou pertes d'emplois, dégradation des conditions de travail, et qu'elle est, en même temps, génératrice d'un gâchis considérable sur le plan économique. Mais tout cela reste invisible dans les comptes d'une entreprise. On peut citer, par exemple, les dégâts de la non qualité ou les impasses où se terminent des innovations mal conduites puis abandonnées. Pour apparaître aux salariés comme un outil nécessaire, le syndicalisme doit se construire autrement.

## Comment concilier défense des droits attachés à la personne et avancées collectives ?

**HYM-** Quand un syndicat défend les droits d'une personne devant le Conseil des Prud'hommes, cela donne l'impression de défense d'un cas individuel. Mais quand il gagne, ensuite ce sont 10, 100... autres dossiers qui suivent derrière pour défendre les mêmes droits bafoués ! Cela a été le cas des Contis (salariés licenciés de Continental), mais aussi dans d'autres métiers, et je pense, par exemple, aux CDD d'usage, généra-

lisés dans l'audiovisuel, privé et public, comme à Canal+, France 24...

C'est aussi un moyen syndical pour créer des droits nouveaux, des jurisprudences, pour d'autres salariés. Mais les délais réduits de prescription de l'Ani et la loi Macron sont des raboutages des outils de défense des salariés.

L'autre idée à questionner est « *est-ce qu'il faut professionnaliser, fabriquer des syndicalistes experts du droit, de la santé au travail, etc ?* ». Or, un syndicaliste est d'abord un militant, il a reçu

un mandat des salariés, non pas au sens de parti politique, mais au sens d'organisation de la cité et du collectif au travail, du contre-pouvoir. Une autre manière de dévorer le travail syndical est de transformer les syndicalistes en managers.

**DL-** Notre expérience, c'est d'avoir vu aussi des managers, anciens syndicalistes, en conflit avec les représentants syndicaux dans l'organisation qu'ils dirigeaient, autour de leur position de professionnels managers, alors qu'ils étaient plutôt très inexpérimentés comme managers, même

se demande si c'est une bonne idée de détacher des syndicalistes comme « professionnels » dans des organisations de service, comme dans les comités d'entreprise... Souvent, ce n'est pas leur métier, et ils n'ont pas été formés pour cela.

**FG-** On peut avoir tendance à reproduire un schéma contre lequel on se bat par ailleurs. Cela pose la question de la capacité de chacun à instruire, à faire de l'investigation auprès des salariés.

Le point de vue du salarié n'est pas celui de l'actionnaire qui se fiche de savoir quel type de voitures sont fabriquées et leurs conséquences écologiques. En revanche, dès qu'on gratte avec les travailleurs, eux sont très soucieux de ne pas gaspiller.

**HYM-** Je voudrais appuyer ce qu'a dit Fabien Gâche par un exemple à EDF R&D, où des jeunes ingénieurs-chercheurs s'étaient plaints de ne plus pouvoir réaliser des travaux innovants car, selon le management, ça ne rapportait pas à court terme. Ils avaient l'impression « *d'étouffer intellectuellement* ». Ils savaient qu'ils ne deviendraient pas les « *chercheurs qu'ils pensaient devenir* », parce qu'ils ne travaillaient pas sur ce qui pousse au dépassement intellectuel. Mais ils avaient tellement peur qu'ils sont venus au local syn-

## Le rôle du syndicat : fédérer les intérêts individuels

Daniel Lorient

s'ils avaient été bien formés auparavant comme syndicalistes.

Cela pose effectivement la question du travail concret avec tout ce qu'on a dit : les contre-pouvoirs, les valeurs communes, et à la limite on

dical pour demander conseil, bien après les heures de travail. Comment peut-on arriver à instiller cette peur qui fait que l'on n'ose même pas exprimer son désaccord ? ■