

Développer l'action syndicale de la CGT « à l'ombre du dialogue social » : les relations professionnelles dans les secteurs du travail non-qualifié

BERTHONNEAU Charles
charles.berthonneau@univ-amu.fr

Doctorant en Sociologie au LEST (Laboratoire d'Économie et Sociologie du Travail), 35 Avenue Jules Ferry, 13626 Aix-en-Provence, France.

Les travaux sur les reconfigurations du dialogue social en entreprise laissent de côté un champ conséquent du marché de l'emploi privé, celui des secteurs du travail non qualifié (commerce, services à la personne, restauration rapide, nettoyage etc) caractérisés par la faiblesse de l'implantation syndicale liée à de nombreux facteurs défavorables : précarité de l'emploi, turn over important, bas salaires, répression anti-syndicale etc. En raison de l'organisation du travail qui fragilise la constitution de collectifs autonomes, les salariés sont démunis de conditions propices à l'impulsion de conflits collectifs pour défendre leurs intérêts. L'enquête REPONSE montre que dans ces secteurs faiblement syndicalisés, la conflictualité prend en fait des formes moins visibles (refus d'heures supplémentaires, grève du zèle etc), recourant à des moyens juridiques, et motivées essentiellement par des problèmes liés aux « relations de travail » ; ces mondes socio-professionnels s'opposent en tout point à celui des grands établissements plus fortement syndicalisés où existent des conflits collectifs et une forte activité de négociation, notamment sur les salaires¹. A partir d'une enquête sur le syndicalisme dans la branche du nettoyage industriel, Denis montre qu'en dépit d'une activité de négociation collective relativement élevée, le faible niveau de « couverture syndicale » des établissements empêche l'application effective de la convention collective². L'organisation du travail et des rapports hiérarchique se singularise alors par « la prégnance des relations individuelles [et] un écart constant entre ce qui est prévu par les écrits contractuels et le travail réalisé quotidiennement³ ». De leur côté, les organisation syndicales sont bien souvent condamnées à devoir jouer un rôle de médiateur en défendant les salariés individuellement par des recours juridiques, sans réellement pouvoir agir en amont, sur le lieu de travail, pour contraindre l'employeur à respecter le droit.

¹BEROUD S., J.-M. DENIS, G. DESAGE, B. GIRAUD, et J. PELISSE, *La lutte continue ? : les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Bauges, Éd. du Croquant, 2008 ; PELISSE J., « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, 5 juin 2009, n° 86, n° 2, p. 73-96.

²DENIS J.-M., « Convention collective : quelle protection pour les salariés précaires ? Le cas de la branche du nettoyage industriel », *Travail et emploi*, octobre 2008, n° 116.

³DENIS J.-M., *Les relations professionnelles dans le secteur du nettoyage. Du syndicalisme en milieu précaire.*, IRES/DARES., 2007, p. 11.

L'étude de ces mondes socio-professionnels soulève dès lors des questionnements quant à la capacité des salariés du « bas de l'échelle⁴ » à pouvoir s'exprimer sur la gestion du travail et assurer la défense de leur droits par le biais de l'activité syndicale et des institutions représentatives du personnel. Quelles sont les voies par lesquelles se développe l'action syndicale dans ces conditions précaires ? Dans quelle mesure celle-ci peut-elle influencer sur les conditions d'exercice du travail ?

Pour explorer ces questionnements, nous adopterons une méthode faite d'observation participante au sein des Union locales de la CGT et d'entretiens biographiques auprès de salariés syndiqués à la CGT et travaillant dans ce types d'établissements (magasins de grande distribution, usines sous-traitantes de l'industrie, établissements de maison de retraite etc). Les Unions locales (UL) joue un rôle décisif pour des salariés isolés travaillant dans les marges du travail précaire et non-qualifié. En effet, en l'absence de véritable structure syndicale sur leur lieu de travail, les militants qui animent UL se mettent à disposition pour conseiller les délégués dans la réalisation du travail syndical au sein de leur établissement. Avec l'observation du travail militant⁵ réalisé dans les Unions locales de la CGT, il s'agit d'approcher les conditions pratiques dans lesquelles s'exercent les responsabilités syndicales (préparation de négociations, des réunions de délégués, rédaction de compte-rendus etc), rendre compte du contenu effectif de l'activité qu'il est possible de développer dans ces secteurs, mais aussi des problèmes auxquels les délégués doivent se confronter pour peser sur les choix de la direction et de l'encadrement.

Cette méthode ethnographique qui ne s'arrête pas à l'étude de l'activité formelle de négociations (examen du nombre d'accord signés, de leur champ d'action, leur contenu etc) a pour objectif de saisir les conditions pratiques par lesquelles les salariés peuvent effectivement peser face à leur employeur dans le jeu des négociations. C'est ainsi que l'on pourra faire remarquer les ressources et conditions nécessaires pour participer au dialogue social, et dont ces salariés sont largement démunis (collectifs de travail autonomes, capital scolaire, protection contre les stratégies patronales de répression etc). Il s'agira de donner un autre éclairage sur ces relations professionnelles qui se trament « à l'ombre du dialogue social ⁶», en soulignant en quoi celles-ci s'écartent de l'idéal-type de rapport pacifiés entre « partenaires sociaux ».

Dans un premier temps, nous montrerons comment la dynamique des relations

⁴COURS-SALIES P. et S. LE LAY D. (dir.), *Le bas de l'échelle. La construction sociale des situations subalternes*, Eres., Paris, 2006.

⁵NICOURD S., *Le travail militant*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2009.

⁶PENISSAT E., *Réprimer et domestiquer : stratégies patronales*, coll.« Agone », n° 50, 2013.

professionnelles amène à l'impossibilité d'instaurer un « dialogue social » et favorise plutôt les conditions d'instauration d'un encadrement autoritaire (répression anti-syndicale, fragilité des ressources militantes etc). Ce cadre de relations professionnelles amène logiquement les salariés à se tenir à distance de la participation aux processus de négociation dans l'entreprise, et rend les représentants du personnel largement impuissant lorsqu'il s'agit de contraindre la direction dans le jeu des négociations collectives. Dans ce rapport de force largement en faveur de l'acteur patronal, nous tâcherons enfin d'expliquer de quelle manière l'action syndicale est tout de même saisie par les salariés pour défendre leurs droits au travail. Ainsi, au-delà de la faiblesse du pouvoir d'action concernant les décisions stratégiques de l'établissement, les salariés peuvent se saisir de l'activité syndicale pour tenter de modifier le quotidien de leur travail, notamment en constituant des entraves au pouvoir discrétionnaire de l'encadrement et en tâchant d'imposer une certaine formalisation des relations sociales.

Management autoritaire et répression anti-syndicale : des difficultés pour légitimer l'action contestataire sur le lieu de travail

La croissance du nombre d'emplois non-qualifiés que connaît l'économie française depuis les années 1990, essentiellement dans le secteur tertiaire, se réalise à travers l'augmentation du recours à des formes précaires d'emploi (intérim, CDD, temps partiel etc)⁷. Cette précarisation des emplois non-qualifiés correspond à une évolution des modèles socioproductifs qui semble laisser la place à un retour des méthodes néo-tayloriennes de gestion de la main d'œuvre⁸ ; celles-ci se caractérisent par un faible investissement en gestion des ressources humaines et le recours fréquent à des sanctions disciplinaires pour contrôler la main d'œuvre, ce qui témoigne d'une diminution de l'autonomie des salariés dans le travail. Si le monde de l'emploi non-qualifié est très hétérogène en termes d'activités, elles ont en effet toutes en commun de reposer sur un travail d'exécution contraint fortement dépendant de la hiérarchie⁹.

Le faible niveau de formalisation des relations sociales ainsi que la nature déqualifiée du

⁷AMOSSE T. et O. CHARDON, « Les travailleurs non qualifiés : une nouvelle classe sociale ? », *Economie et statistique*, 2006, vol. 393, n° 1, p. 203-229 ; CHARDON O., « Les transformations de l'emploi non qualifié depuis vingt ans », *Insee Première*, 2001, n° 796.

⁸AMOSSE T. et T. COUTROT, « L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans : le néotaylorisme n'est pas mort », *Les relations sociales en entreprise*, 2008, p. 423-451.

⁹ROSE J., *Qu'est ce que le travail non qualifié ?*, Paris, La Dispute, 2012.

travail réalisé fournit les conditions propices à l'instauration d'un management autoritaire peu soucieux de fidéliser la main d'œuvre par le biais de dispositifs visant à encourager la participation des salariés. Ces relations de travail ne sont pas nécessairement conflictuelles et peuvent au contraire donner une certaine marge de manœuvre pour des arrangements personnels entre subalternes et encadrement. Cependant, ces équilibres sont très fragiles et les salariés restent potentiellement exposés à différents types d'abus patronaux (heures impayées, licenciement non motivé etc) ou de harcèlement moral de la part de l'encadrement. Les politiques patronales de répression de l'action contestataire au sein de ces secteurs d'activité s'inscrivent dans le prolongement de ces modes de gestion de la main d'œuvre. L'arsenal répressif dont dispose les employeurs repose sur les possibilités de sanction qu'offre la juridicisation des relations professionnelles (avertissements écrits, mise-à-pied, licenciements pour faute etc)¹⁰ ; ces sanctions prennent appui sur le flou entretenu autour des critères d'évaluation du travail des salariés, ou bien encore sur une application zélée du règlement intérieur de l'établissement. Les salariés non protégés par un mandat ou démunis d'institutions représentatives du personnel (IRP) dans leur établissement sont les plus exposés à ce type de répression.

Précarité, harcèlement et répression dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes : « on n'est pas une usine »

Les établissements de maison de retraite (Ehpad) sont emblématiques de ces stratégies anti-syndicales autoritaires dans le monde l'emploi précaire et non-qualifié. Ce secteur d'activité connaît une forte d'expansion en termes d'emploi depuis les années 2000 mais reste très faiblement syndicalisé. Il est aujourd'hui dominé par de grands groupes économiques qui introduisent des logiques managériales visant à réduire le coûts de production. Le personnel employé – essentiellement des femmes aide-soignantes – est ainsi soumis à des conditions d'emplois et de travail précaires, notamment en raison du recours important à des contrats à temps partiel et de la gestion en sous-effectifs qui alourdit les charges de travail et augmente les risques d'accident professionnel (dû aux contraintes physiques, au maniement de charges lourdes etc). Cette organisation du travail soulève de nombreux mécontentement de la part du personnel qui voit ses conditions de travail s'ouvrieriser, alors même que leur activité suppose la mobilisation de compétences relations pour s'occuper des personnes âgées : « on n'est pas une usine ! ». Les problèmes de qualité du travail induits par ce système de gestion (problèmes d'hygiène des résidents, maltraitance etc) et auxquels doivent se confronter les directions d'établissements font l'objet de sanctions disciplinaires à l'encontre des aide-soignantes. C'est bien ce type de management qui se voit mobilisé dès lors qu'il s'agit de contenir le mécontentement des aide-soignantes dû à ces conditions de travail, comme le montre l'histoire du licenciement de Jennifer

Cette aide-soignante travaillait depuis un an dans le même établissement de maison de retraite

¹⁰ PELISSE J., « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *op. cit.*

appartenant à un des groupes leaders du secteur. Nous la rencontrons le jour où est organisé par une Union locale CGT un rassemblement de soutien devant son établissement, suite à son licenciement pour faute grave. La direction lui reproche d'avoir manger un morceau de pain (destiné à un résident) et d'avoir tutoyer un résident alors même que la famille lui demandait. Jennifer n'était pas syndiquée et aucune déléguée n'était présente dans son établissement, mais elle s'imposait peu à peu dans les collectifs de travail, notamment auprès de ses collègues qui venaient la voir pour remonter leurs problèmes à la direction. Elle en est venue à s'opposer plusieurs fois à l'infirmière coordinatrice (« j'en devenais insolente », dit-elle, comme si elle s'impressionnait elle-même). C'est suite à ces altercations qu'elle commence à subir le harcèlement de sa direction, qui la suivait quotidiennement pour contrôler son travail (vérifier ses heures d'arrivée et de sortie, l'état d'hygiène des résidents dont elle s'occupe etc.) et l'avertir en conséquence. Son licenciement s'inscrit alors dans la continuité de ces pressions cherchant à mettre Jennifer « hors d'état de nuire ».

S'il est difficile de pouvoir objectiver et mesurer précisément l'ampleur de ces stratégies visant à prévenir l'émergence de formes d'actions contestataires dans l'établissement, on voit bien comment elles sont façonnées par les spécificités de l'organisation du travail et des relations hiérarchiques dans ces secteurs, où les salariés dépendent étroitement de leur encadrement et sont donc plus exposés à leur arbitraire lorsque les relations prennent une teneur conflictuelle. La nature déqualifié du travail permet à la direction de pouvoir se contenter d'un turn over élevé, puisque les salariés sont aisément remplaçables et n'ont donc pas besoin d'être « fidélisés »; ces rapports de domination ont pour effet d'assigner les salariés à un simple rôle d'exécutant nécessaire pour faire le « sale boulot¹¹» et insufflent efficacement la « peur » de se syndiquer – ou même d'exprimer leur mécontentement – tant les salariés se savent exposés à l'arbitraire patronal. Lorsque le syndicat est absent de l'entreprise, le but de ces stratégies est de prévenir son implantation en évinçant les salariés les plus contestataires ou suspectés de se rapprocher de la CGT pour se défendre, avant qu'ils n'aient le temps d'être mandaté comme délégué syndical suite à des élections professionnelles. Dans les situations où les salariés ont réussi à obtenir l'élection de représentants du personnel, les pressions exercées sur les délégués et leurs collègues syndiqués agissent comme des intimidations dissuadant les autres salariés de se rapprocher de la CGT.

Dans ces conditions difficiles, les implantations syndicales se développent dans les secteurs présentant le cadre institutionnel le plus favorable, à savoir principalement les établissements de plus de 50 salariés. Le suivi de ces bases est assuré par des contacts plus ou moins réguliers entre les délégués et les militants de l'UL chargés de les encadrer. Ces échanges visent avant tout à épauler de nouveaux délégués dans l'exercice de leur mandat et à les protéger contre les stratégies anti-syndicales

¹¹HUGHES E.C., *Le regard sociologique*, École des Hautes Études en Sciences Sociales., Paris, 1996.

de la direction. Dans ce cas, il s'agit de riposter par écrit aux sanctions disciplinaires, voire de recourir à l'inspection du travail quand les menaces contre des salariés protégés par un mandat se font trop pressantes.

Mais ce cadre de relations socio-professionnelles, où la légitimité de l'acteur syndical est remise en question instaure un climat défavorable à la participation des salariés, même dans les établissements où sont présentes des institutions représentatives du personnel qui fournissent pourtant des points d'appuis indispensables à l'expression collective. En effet, le fonctionnement des IRP suppose que les salariés puissent se saisir de cette offre de participation grâce aux liens étroits qu'ils peuvent nouer avec leurs représentants. Or, les délégués travaillant dans ces établissements doivent nécessairement se confronter à la peur des salariés dès lors qu'il s'agit d'exprimer publiquement des griefs auprès de la direction, ou alors de s'investir activement dans un mandat de délégué. Ces formes de mises en retrait sont d'autant plus intenses que le syndicat CGT est faible dans l'établissement (peu d'adhérents, minoritaires aux élections etc).

Salimah, employée de libre service dans un magasin de grande distribution a été mandaté délégué syndicale l'année dernière mais la CGT est minoritaire dans l'établissement, supplantée par une organisation syndicale réputée être plus proche de la direction. Si elle n'a été victime d'aucune tentative de la direction pour la licencier avant les élections professionnelles, son travail syndical depuis qu'elle a été mandaté déléguée doit se réaliser dans des conditions précaires. Elle dispose d'un local syndical attribué par la direction mais ne reçoit aucun collègue, de peur que les salariés s'y rendant soient repérés et surveillés par l'encadrement. Elle entretient pourtant de très bon contacts avec ses collègues, certains d'entre eux se sont même syndiqués, mais tout en tâchant à ce que leur adhésion reste secrète. Lorsqu'ils ont besoin d'un renseignement, ils préfèrent s'adresser à l'Union locale CGT pour être reçu et assisté par un militant extérieur au magasin. On voit bien comment la crainte de la répression entrave durement les possibilités de pouvoir développer une vie syndical sur le lieu de travail (diffusion de tracts, réunion du personnel etc) et par conséquent, les chances de donner du contenu à l'activité menée au sein des IRP.

Des délégués isolés sans ressources collectives

Ces difficultés sont accentués par les effets de la déconcentration productive qui voit l'essor d'établissements de petites et moyennes taille. Les secteurs du commerce, de la restauration rapide ou

encore de la sous-traitance industrielle sont ainsi dominés par ces types d'établissements où les délégués disposent de peu d'heures de délégation et ne peuvent pas compter sur l'appui d'une équipe militante dans leur entreprise. Dans le nettoyage, les salariés d'un même établissement sont dispatchés sur des chantiers différents, ou selon des horaires décalés, et ont peu d'occasions d'entretenir des contacts. Cet isolement redouble les effets dissuasifs de la répression et limite les possibilités des délégués de pouvoir investir l'ensemble du personnel dans les processus de négociation, comme nous allons le voir avec l'observation de la préparation des Négociations Annuelles Obligatoires (NAO) au sein d'une entreprise que nous appellerons Synex.

Synex est un groupe international spécialisé dans la sous-traitance pour l'industrie automobile. Depuis le début des années 2000, il dispose de quatre usines en France implantées à proximité de centres de production automobile des grands constructeurs. En 2004, des salariés travaillant dans une de ces usines employant à peine moins de trente ouvriers se rendent à l'UL la plus proche pour se défendre face à des menaces de licenciement. Le travail syndical mené en collaboration avec l'UL débouche sur des élections professionnelles pour se doter d'IRP à l'échelle des quatre établissements. Dans l'usine où travaillent les salariés qui se sont tournés vers l'UL, presque tous les ouvriers sont aujourd'hui syndiqués à la CGT et ont déjà participé à des mouvements de grève pour obtenir des primes, des augmentations de salaire, ou encore des embauches d'intérimaires. Cependant, ce contre-pouvoir syndical reste cantonnée à cette usine et la CGT ne compte aucun délégué sur les autres sites de production ; cette configuration limite clairement son influence au sein des IRP où elle arrive minoritaire aux élections, derrière des organisations moins contestataires sur lesquelles peut s'appuyer la direction pour signer des accords.

Nous avons pu assister à la préparation des NAO qui montre à quel point cette division du personnel et la répression anti-syndicale empêche de véritablement rendre effectif ce processus de négociations pour les délégués CGT. Pour ces NAO, l'équipe CGT avait revendiqué 150 euros d'augmentation alors que la direction propose seulement 0,6%. Les autres organisations syndicales (CFDT et FO) ont déjà manifesté leur volonté d'accepter cette proposition. Les délégués CGT ont sollicité l'UL pour savoir comment mener ce processus de négociation afin de tenter d'obtenir satisfaction. La réunion rassemble une dizaine de syndiqué et a lieu à l'UL à laquelle est rattachée l'usine de Synex ; elle est animée par deux militant de l'UL, Alain, un cheminot à la retraite, et Frédéric, ouvrier à Tetan, le donneur d'ordre de Synex :

Notes de terrain, union locale de X, novembre 2014 :

Olivier (ouvrier non délégué de Synex) est scandalisé d'apprendre que les autres organisations vont signer

et déclare qu'il faut riposter. Frédéric : « si nous la CGT, on est pas d'accord, va falloir aller le dire aux salariés, et l'écrire (Alain : « oui surtout l'écrire »), et après on voit avec eux comment on fait pour obtenir ce qu'on veut ! » (...) Alain est à la relance en soulignant la nécessité d'assurer des retours réguliers aux salariés de l'activité de négociation au sein des réunions, pour leur demander leur avis, savoir ce qu'ils en pensent, ce qu'ils veulent : « on peut pas laisser à la réunion le soin de faire les compte-rendus des réunions de DP (délégués du personnel) ou de NAO, il faut écrire nous-même les compte-rendus et les distribuer aux salariés, et ça la dessus on a pas su le faire ! Alors c'est bien, vous pouvez le faire à la mode C. (usine où travaille les ouvriers), comme ça à l'oral, mais pour les salariés de R. ou de T. (autres sites de Synex), ils ont rien, donc il faut faire des compte-rendus écrits. Il faut aller voir les salariés, savoir ce qu'ils veulent, c'est pas toi tout seul, la CGT, qui va décider, c'est les salariés ! »(...) Les échanges arrivent à leur terme, Alain prend la parole son ton très posé, voire même grave, signifiant qu'on passe à la phase de conclusion où vont se prendre des décisions concernant les actions à mener : « bon maintenant, la question qu'il faut se poser, c'est concrètement, qu'est-ce qu'on fait ? Parce que les autres salariés de R. ou de T., ils étaient pas à C.p la dernière fois à 22h, donc ils savent pas tout ça. Comment on fait pour s'adresser à eux ? »

Ahmed (DP) rebondit justement sur ce point : « A T., y'en a deux, vraiment, ils ont le cœur CGT, mais après ils me disent : « je veux pas être mandaté CGT, j'ai peur, ils vont trop me mettre la pression. Alors après voilà, je reste en contact avec lui, je le tiens informé sur des trucs, mais comment on fait pour les ramener ? ». Frédéric : « et bah voilà tu l'as dit, en gardant le contact avec lui, en lui envoyant les compte-rendus des réunions ». Ahmed : « mais c'est qu'ils ont peur, ils peuvent pas parler aux autres parce qu'ils ont peur d'être dénoncés. Y'en a déjà deux qui ont été licenciés parce qu'ils étaient de la CGT. Du coup ils sont méfiants et les contacts sont difficiles avec eux ». L'usine de T. compte 3 syndiqués, celle de R. 7, mais aucun ne veut se présenter sur les listes. Alain relance l'idée qui traînait déjà, d'aller faire un convoi à T. pour rencontrer physiquement les salariés : « dis leur aussi, que dès lors qu'ils sont candidats sur les listes CGT, ils sont salariés protégés, ils ont pas le droit d'être licenciés » Ahmed acquiesce : « mais c'est que lui en fait, il veut s'engager discrètement, il a peur ». Alain s'agace encore : « et oui mais en même temps à partir du moment où t'es candidat pour être délégué, c'est difficile d'être discret ! ». Ahmed : « oui mais c'est qu'il a peur de la direction et il a personne derrière lui, il a peur de se retrouver à un poste où il va se faire casser ». Frédéric propose d'établir des contacts avec l'UL de T. : « vous allez les voir, vous les rencontrez à l'usine, et après vous les faites venir à l'UL, exactement comme vous avez fait ici, comme ça ils auront une vision plus solidaire de la CGT ». Alain rajoute : « vous allez discuter avec eux, les voir, sympathiser, c'est quand mieux de se connaître personnellement pour travailler ensemble plutôt que d'avoir un gars au téléphone que t'as jamais vu ».

Les conseils que donnent Frédéric et Alain insistent sur la nécessité d'investir les salariés en les tenant informés de l'évolution des négociations et récolter leur avis. Il s'agit d'un moyen pour inscrire les négociations dans une démarche de mobilisation collective qui vise à dépersonnaliser les rapports de forces entre représentants de la direction et des salariés. Le but recherché est de réussir à obtenir la participation des salariés pour entretenir un rapport de force (débrayage, grève) qui fera céder la direction. Mais on remarque bien ici en quoi ce travail est rendu presque impossible en raison

de l'éclatement des collectifs de travail sur plusieurs usines . Malgré les incitations de l'UL, les délégués de Synex n'ont jamais vraiment trouvé la disponibilité pour se rendre auprès des salariés travaillant dans les autres usines, si bien que ceux-ci, même s'ils pourraient être intéressés par l'activité de la CGT, préfèrent rester en retrait par crainte des représailles de la direction.

Dans ces conditions, les NAO s'assimile à un processus formel de négociations impossible à rendre effectif par la participation des salariés. Le pouvoir d'action des délégués CGT, s'il jouit d'une reconnaissance institutionnelle (grâce au mandat de délégué syndical, des IRP) ne peut pas véritablement contraindre la direction dans ses décisions stratégiques. Les délégués travaillant dans ces secteurs professionnels doivent en effet compter sur des collectifs démunis de ressources à faire valoir pour entretenir un contre-pouvoir face à la direction. Cette fragilité des collectif de travail vient redoubler les effets démobilisateurs induits par les logiques de formalisation des relations professionnelles.

Les « mauvais élèves » du dialogue social

En raison de l'institutionnalisation des relations professionnelles en entreprise, le travail syndical par lequel les délégués peuvent peser dans la négociation nécessite l'acquisition d'un ensemble de savoir-faire à dominante scolaire. Ainsi, donner du contenu au « travail de terrain » auprès des salariés afin de les investir dans une démarche revendicative s'appuie sur un usage avisé des moyens que procurent les IRP et par conséquent, un recours systématique à l'écrit : faire remonter les problèmes des salariés en réunion des délégués du personnel et leur faire le compte-rendu des réponses de la direction, obtenir par le biais du CE des données sur le chiffre d'affaire pour motiver une revendication d'augmentation de salaires, se familiariser avec la convention collective de sa branche pour contrôler et s'opposer aux abus de la direction etc. En devenant délégué, il faut donc se confronter au monde de l'écrit et affronter des représentants de classes supérieures qui maîtrisent parfaitement le travail oral d'argumentation. Si cette forme de promotion par le militantisme a toujours représenté un ressort fondamental de l'engagement syndical chez les classes populaires, il peut au contraire exercer un effet repoussoir pour des salariés démunis des moyens de s'approprier ces nouvelles responsabilités : « des fois on se sent bête ! », nous confiait une aide-soignante malienne non-diplômée, au sujet de ses échanges face au directeur pendant les réunions de délégués, « on l'écoute parler, on voit qu'il nous mène en bateau, mais on sait pas quoi répondre »

Par conséquent, en dépit de la progression de l'implantation syndicale dans ces secteurs de l'emploi privé et non-qualifié, les délégués animant ces nouvelles bases sont démunis des

compétences scolaires nécessaires pour entretenir l'activité militante sur leur lieu de travail. Même si la CGT organise des stages de formation adressés à tous ces adhérents, l'apprentissage de ces savoir-faire suppose un certain niveau de capital scolaire afin d'être en mesure de se former « sur le tas », de manière autonome, comme par exemple en allant chercher soi-même sur Internet les textes du code du travail ou de la convention collective qui permettront de contrer la direction. Par conséquent, l'appui que sollicitent ces nouveaux délégués aux militants de l'UL chargés de les accompagner consiste essentiellement à leur demander de faire pour eux ce travail à caractère scolaire. C'est ce que nous pouvons remarquer ici avec l'observation d'une réunion entre quatre déléguées travaillant dans une usine de conditionnement de parfum. C'est Valérie, la déléguée syndical, qui dispose du niveau de diplôme le plus élevé, un bac professionnel en comptabilité. Toutes les quatre sont ouvrières non-qualifiées, avec pour certaines, plus de vingt ans d'ancienneté dans l'usine :

Notes de terrain, Union locale de X., janvier 2015 :

Elles sont venues solliciter l'aide de Alain pour savoir « comment formuler » une question relative à un problème bien particulier. On s'installe, Alain est muni d'une feuille et d'un crayon (c'est le seul avec moi), le silence se fait, et c'est Valérie qui prend la parole d'un ton posé et ferme pour expliquer le problème à Alain :

« - On a des gros problèmes en ce moment à cause de certains managers, ceux qui ont été promu avec l'ancienne direction; ils ont toute une petite clique là, et y'en a vraiment marre parce que pour obtenir des bons de sorties, ne pas venir travailler le week-end etc, et bah c'est que du favoritisme, ça se fait à la tête du client. Il a ses préférées à qui il accorde tout, et par contre celle qu'il peut pas voir, qui refusent toujours de faire des heures sup, et bah il leur donne jamais rien ! Après y'a un autre problème, c'est avec les contrats intérim qu'ils refusent de renouveler alors qu'ils le font pour les CDD, et là encore c'est du favoritisme ! Parce qu'ils ont l'habitude de prendre les enfants du personnel en intérim comme ça, mais vu qu'ils ont eu des problèmes avec certains d'entre eux, ils ont décidé que c'était terminé ! Mais on se disait que c'est pas normal ça, ils ont pas le droit, ça doit être...comment on appelle ça ?

Alain : de la discrimination

Valérie : voilà c'est ça, ils ont pas le droit, mais le truc c'est qu'on peut pas le prouver. Alors nous ce qu'on voudrait, c'est que ça cesse, mais je sais pas comment formuler tout ça, et je me dis que toi tu pourras faire ça, parce que si c'est moi, je sais que ça va pas aller, je vais pas réussir à mettre la forme pour que ça passe »,

Elle force son air bourru en en rigolant, pour signifier qu'elle serait trop rentre-dedans dans la rédaction de sa question, Chantal : « oui, il faut que ce soit bien écrit avec les formes, parce que sinon ça passera pas ». C'est uniquement Valérie qui explique la situation, les autres ne parlent pas. Alain, comme à son habitude, a pris le soin de bien écouter Valérie sans l'interrompre ; dès qu'elle a fini, il explique très calmement : « alors moi ce que je vois là, par rapport à ce que tu m'as dit, ça peut se solutionner que si la direction objective les critères de sélection du personnel ». Valérie ne comprend pas ce que vient de dire Alain, elle

fronce les sourcils et demande des précisions. Alain : « c'est-à-dire que la direction établit à l'avance des critères fixe, qui ne bougeront pas, qui s'appliquent pour tout le monde, et elle donne ensuite aux délégués les moyens de vérifier l'application de ces critères ». Les filles acquiescent mais Alain leur demande explicitement si elles ont bien compris pour s'en assurer, puis se met à écrire sur le papier la question. Directement à ce moment là, Valérie se tourne vers moi : « bon, tu viens on va fumer une clope ? » (...) Quand on revient dans le local, Alain vient de finir d'écrire le texte sur un papier, à la main. Chantal l'a déjà lu, mais tout le monde tient à ce que Valérie le voit aussi, pour savoir ce qu'elle en pense. Elle lit à voix haute, peine un peu à lire l'écriture de Alain et bute sur certains mots qu'elle ne comprend pas, comme le mot « délétère » ; elle ne le cache pas d'ailleurs : « ça veut dire quoi ce mot ? Ah bon je l'a jamais vu ». Le ton de la question est bien « syndicaliste », appelant la direction à établir des « critère objectifs » pour sélectionner le personnel, et non pas « à la tête du client » (Valérie, appuyée par toutes les autres : « ah oui ça c'est bien vrai ! C'est exactement ça »), en rappelant les conséquences plus larges de cette politique qui « a des effets sur le climat délétère dans l'usine » qui n'est pas bon pour le travail. Alain monte en généralité pour justifier et légitimer la question et la demande d'intervention de la direction. Les filles n'ont rien à redire, elle trouve le texte très bien, Valérie le prend, elles le recopieront cet après-midi. Avant chaque réunion de DP, elles ont l'habitude de se retrouver travailler une journée, pour être ensemble, comme me le dira Chantal : « oui c'est mieux d'être à plusieurs, c'est plus facile que quand on est tout seul »

En observant cette scène anodine de travail syndical (la rédaction d'une question DP), on se rend compte que les voies par lesquelles doivent se légitimer les revendications des salariés empruntent à un registre scolaire de mise en présentation. L'usage de termes techniques est sciemment mobilisé par les militants de la CGT afin de crédibiliser la démarche mais aussi mettre en scène face à la direction une *compétence* technique à des fins qu'on espères dissuasives : «il s'agit de montrer qu'on connaît et qu'on laissera rien passer » expliquait Alain pour faire comprendre qu'il s'agit là d'entretenir un rapport de force afin de contraindre la direction. Enfin, l'élaboration des réclamations se doit d'opérer une montée en généralité, en les rapportant à des intérêts dépersonnalisés, comme par exemple la qualité du travail dans l'établissement, pour légitimer la requête, tant aux yeux de la direction que des salariés.

Cependant, en-dehors des « moments chauds » (NAO, élections professionnelles, problème important dans les relations de travail etc), rares sont les occasions d'entretenir ces relations de travail militant qui puissent pallier le manque de capital scolaire des délégués. Pour eux, l'UL peine à représenter un lieu quotidien et familier de socialisation militante. Il s'agit plutôt d'un lieu où se rend lorsqu'on rencontre un problème ; on y va pour s'adresser au militant que l'on connaît, qui fait office de manière informelle de « référent » (comme c'est le cas de Alain pour les déléguées de cette usine) et on repart aussitôt le problème pris en charge par l'UL. La dynamique de ces relations est entretenue

par la nature inégalitaire du rapport que ces délégués entretiennent avec les militants aguerris de l'UL, qui quant à eux, sont fortement dotés en capital militant. Ces inégalités favorisent des processus de délégation qui voient ces nouveaux syndiqués s'en remettre totalement aux militants expérimentés concernant l'aspect technique de l'activité syndicale, ce qui limite clairement la capacité d'auto-organisation des bases qui émergent dans ces secteurs professionnels.

Les usages d'une action syndicale de basse intensité : « ne pas les laisser faire ce qu'ils veulent »

Mais si les salariés apparaissent bien démunis dans le processus formalisé des négociations, on ne peut pas pour autant minimiser le rôle que joue l'action syndicale dans le quotidien des relations de travail. Il faut alors prêter attention au travail syndical mené en marge des moments formalisés de négociation, qui prend seulement sens si on le relie aux différentes formes de précarité dans le travail que subit la main d'œuvre dans ces secteurs professionnels. La lutte contre les sanctions disciplinaires et les pratiques patronales illégales est ainsi une activité incontournable de l'activité syndicale, tant elle cristallise l'expression de l'arbitraire de l'encadrement aux yeux des salariés. Même si les structures de la CGT incitent leurs adhérents à s'inscrire dans une démarche de mobilisation collective, la majeure partie du travail militant n'est pas tournée directement vers cet objectif mais relève plutôt de « pratiques de réparation¹² » pour faire appliquer les droits des salariés.

Il s'agit là du sens des permanences organisées au sein des UL pour accueillir des salariés non-syndiqués. Différents intermédiaires permettent de mettre en contact ces salariés avec l'UL : l'inspection du travail, le conseil des prud'hommes, les permanences juridiques de la mairie, le bouche-à-oreille ou des recherches personnelles sur internet. Dans tous les cas, se rendre à l'UL suppose nécessairement d'avoir rencontré un problème ou un conflit avec son employeur. L'accueil de ces salariés consiste essentiellement à les défendre face aux abus de leur employeur, ou bien à jouer le rôle de médiateur par le biais de la fonction de conseiller du salarié. Nous avons pu récolter un fichier de suivi consignant les renseignements sur 93 personnes venues aux permanences d'accueil de l'UL de X. entre 2007 et 2008. Une grande majorité d'entre eux (70) travaille comme employé non(peu) qualifié (essentiellement dans le commerce) ou ouvrier et plus de la moitié (53) ne travaillait plus dans l'entreprise (licencié, en cours de licenciement, démission etc) au moment de leur venue :

¹²NICOURD S., « Travail associatif et travail syndical : la proximité des répertoires d'action », *Le travail militant*, Presses Universitaires de Rennes., 2009, p. 66.

« ils viennent nous voir une fois que c'est déjà trop tard », déclare les militants à ce propos, signifiant que dans ces situations, il ne reste plus qu'à faire jouer le recours juridique, sans possibilité d'actionner des levier d'action militants (la défense par l'intervention d'un délégué, la mobilisation de salariés etc).

Lorsque des délégués sont présents sur le lieu de travail, leur activité consiste aussi en grande partie à défendre leurs collègues contre des sanctions ou pour faire appliquer leurs droits, mais ils sont aussi plus à même d'agir directement sur les conditions d'exercice du travail. Comme nous avons pu le noter plus haut, le faible degré de formalisation des relations professionnelles permet des modes d'encadrement autoritaires qui - malgré les faibles moyens alloués par la direction - réussissent à obtenir l'accomplissement du travail tout en réprimant les pratiques contestataires. Les rapports de domination s'exercent ainsi avec une certaine violence qui assigne ces salariés à un statut subalterne d'exécutant dont les droits dépendent fortement du pouvoir discrétionnaire de l'encadrement. La défense contre cet arbitraire est par conséquent un enjeu prioritaire de l'activité syndicale et explique principalement pourquoi des salariés se rapprochent de la CGT, alors même que leur contexte de travail est largement défavorable à la syndicalisation.

Samira est aujourd'hui déléguée syndicale dans un magasin de grande distribution embauchant presque 200 salariés. Elle entre en contact pour la première fois avec la CGT à son arrivée dans ce magasin, où elle travaille dans le même rayon que la déléguée du personnel ; elle explique ici comment elle en est venue à se syndiquer :

« En fait c'est en travaillant avec la personne, B., qui était la déléguée du personnel, c'est en travaillant avec elle et en voyant ce qu'elle faisait que...voilà : panne d'ascenseur « *(imitant un air ferme)* stop on travaille plus, on monte, on va pas ramasser les cartons avec les mains », bon je me disais, « elle a l'air bien elle » *(sourire)*, je la suivais quoi. Et en parlant : « moi je suis de la CGT, si t'as un problème je suis là, tu fais attention à ça, ça faut pas le faire ». Elle m'a beaucoup ouvert les yeux sur des trucs que si j'avais été là, moi toute seule, sans connaître la CGT...Pour moi, j'ai eu des entreprises où l'ascenseur il tombait en panne, on ramassait tout à la main, sans compter le poids qu'on devait porter, alors que là non c'était interdit. Elle m'a expliqué comment ça marchait le syndicat : « il faut se syndiquer, t'as une carte, si t'as un problème. C'est pour te protéger, si demain t'as un soucis, tu peux venir à la CGT, on a des avocats... », moi j'ai trouvé ça...je lui ai dit : « pas de soucis je me syndique », et c'est comme ça que j'ai été syndiquée à la CGT »

On comprend ainsi que si des salariés se tournent vers la CGT, ce n'est pas parce que cette organisation leur permet de peser sur les décisions stratégiques de la direction par le biais d'une logique de mobilisation collective mais bien plutôt parce que l'activité des délégués offre une présence protectrice à même de contraindre l'encadrement à respecter leurs droits. Avant de travailler dans ce magasin de grande distribution, Samira avait travaillé en intérim ou au noir dans des établissements

démunis de délégués et d'IRP. De ces expériences de travail, elle garde en mémoire les abus des employeurs qu'elle était condamnée à subir en silence, tout l'inverse de ce qu'elle découvre dans ce magasin où la CGT est présente et où par conséquent, les salariés sont en mesure de s'opposer à l'encadrement.

Avec une activité syndicale appuyée par les IRP, les relations d'encadrement font l'objet d'une formalisation qui limite le pouvoir discrétionnaire de l'encadrement dans la gestion de l'organisation du travail (harcèlement, pratique de « favoritisme » dans la gestion des planning etc) et permet ainsi de « ne pas les laisser faire ce qu'ils veulent ». Dès lors que sont présents des représentants du personnels, les pratiques autoritaires d'un manager sont par exemple susceptibles de faire l'objet de réclamations portées au sein des réunions de délégués du personnel, voire d'une intervention du CHSCT, autant de moyens qui permettent de contraindre la direction. Le mode de défense syndical est donc saisi comme un moyen de se prémunir et de se protéger dans les rapports de dominations personnalisés qui lient les salariés aux membres de l'encadrement. Cette formalisation des relations professionnelles a pour effet de limiter les abus de l'employeur et offre un cadre plus favorable aux salariés pour qu'il puissent oser réclamer leurs droits, ou simplement « ne pas se laisser faire » face à un membre de l'encadrement.

Conclusion

L'observation des relations professionnelles dans les secteurs du travail précaire et non-qualifié questionne la capacité du syndicalisme à faire du travail un vecteur de sécurisation¹³. Dans les conditions précaires que nous avons pu analyser, il est très difficile pour les salariés travaillant dans ces établissements de pouvoir instaurer les bases d'une activité syndicale capable de contraindre la direction dans ses stratégies. L'observation du travail militant montre bien en quoi le développement de l'activité syndicale dans ces établissements est lourdement entravé par les stratégies patronales et la faiblesse des ressources militantes sur lesquelles doivent compter les salariés ; les conditions que suppose l'instauration d'une négociation entre représentants du personnel et l'employeur sont donc loin d'être réunies dans ces secteurs professionnels. Les salariés qui assument le rôle de délégué dans ces établissements se retrouvent donc en fait bien souvent isolés, condamnés à devoir défendre des collègues sachant très bien que ceux-ci ne s'aventureront pas à franchir le pas de la syndicalisation, ou alors seulement « en cachette ».

¹³DUFOUR C. et A. HEIGE, « Les syndicats face au processus d'insécurité de l'emploi », *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives*, La dispute., Paris, 2009, .

On ne peut pour autant en conclure que les salariés s'investissant dans l'activité syndicale demeurent complètement démunis pour agir sur le quotidien des relations de travail dans leur établissement. La lutte pour le respect des droits attachés au statut des salariés et le contrôle du pouvoir discrétionnaire de l'encadrement apparaît ainsi de manière centrale. Ces enjeux sont spécifiques à des contextes de travail autoritaires où la précarité et l'informalité expose les salariés à l'arbitraire de l'encadrement. Ces usages de l'action syndicale, loin d'exprimer une supposée crise de l'engagement militant désintéressé, rappellent au contraire d'autres formes historiques de syndicalisme en milieu précaire. L'essor de la CGT parmi la profession des dockers durant les années 1930 s'est ainsi réalisé à partir d'une volonté de contrôler les procédures d'embauche, domaine exclusivement réservé au bon vouloir des contremaîtres. C'est bien à partir de cet enjeu que se sont appuyées les luttes syndicales à travers lesquelles les dockers sont devenus une profession « à statut »¹⁴. Mais il semble aujourd'hui qu'il soit plus difficile de faire de ce type d'enjeu la base d'un travail plus large de sécurisation des groupes professionnels précaires et non-qualifiés.

Bibliographie :

AMOSSE T. et O. CHARDON, « Les travailleurs non qualifiés : une nouvelle classe sociale ? », *Economie et statistique*, 2006, vol. 393, n° 1, p. 203-229.

AMOSSE T. et T. COUTROT, « L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans : le néotaylorisme n'est pas mort », *Les relations sociales en entreprise*, 2008, p. 423-451.

BEROUD S., J.-M. DENIS, G. DESAGE, B. GIRAUD, et J. PELISSE, *La lutte continue ? : les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, 2008.

CHARDON O., « Les transformations de l'emploi non qualifié depuis vingt ans », *Insee Première*, 2001, n° 796.

COURS-SALIES P. et S. LE LAY, *Le bas de l'échelle. La construction sociale des situations subalternes*, Eres., Paris, 2006.

DENIS J.-M., « Convention collective : quelle protection pour les salariés précaires? Le cas de la branche du nettoyage industriel », *Travail et emploi*, octobre 2008, n° 116.

DENIS J.-M., *Les relations professionnelles dans le secteur du nettoyage. Du syndicalisme en milieu précaire.*, IRES/DARES., 2007.

DUFOUR C. et A. HEIGE, « Les syndicats face au processus d'insécurisation de l'emploi », in BEROUD S., BOUFFARTIGUE P. (dir.) *Quand le travail se précarise, quelles résistances*

¹⁴PIGENET M., « Les dockers. Retour sur le long processus de construction d'une identité collective en France, XIXe-XXe siècles », *Genèses*, 2001, vol. 1, n° 42.

collectives, La dispute., Paris, 2009, .

HUGHES E.C., *Le regard sociologique*, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales., Paris, 1996.

NICOURD S., *Le travail militant*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2009.

NICOURD S., « Travail associatif et travail syndical : la proximité des répertoires d'action », *Le travail militant*, Presses Universitaires de Rennes., 2009, .

PELISSE J., « Judicialisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, 5 juin 2009, n° 86, n° 2, p. 73-96.

PENISSAT E., *Réprimer et domestiquer : stratégies patronales*, coll.« Agone », n° 50, 2013.

PIGENET M., « Les dockers. Retour sur le long processus de construction d'une identité collective en France, XIXe-XXe siècles », *Genèses*, 2001, vol. 1, n° 42.

ROSE J., *Qu'est ce que le travail non qualifié ?*, Paris, La Dispute, 2012.