

(27 octobre 2010)

« Je conçois le rôle de délégué syndical central comme celui d'un manager »

Newsletter CFE-CGC Le + syndical : Vous êtes délégué syndical central CFE-CGC, quel est votre rôle ? Que représente pour vous ce mandat ? Que vous a-t-il apporté ?

Emmanuel Pasquier : La section CFE-CGC Michelin est relativement jeune puisqu'elle a été créée en 2003. Nous sommes désormais bien implantés dans le paysage syndical où nous représentons 15 % des voix tous collègues confondus pour une entreprise de 20 000 salariés. Nous sommes actuellement 16 délégués syndicaux CFE-CGC répartis sur Clermont-Ferrand et les sites de production.

Nous nous sommes toujours sentis à l'étroit dans cette notion d'encadrement et depuis le début la section a souhaité parler au nom de tous les salariés de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons pris le parti depuis 2008 de créer des fronts syndicaux avec l'UNSA pour couvrir les trois collèges. Soit en s'alliant à une UNSA implantée comme à Tours, soit en créant une section UNSA à Vannes avec d'anciens adhérents CFE-CGC du premier collège. Les premiers retours sur ces sites montrent que les salariés apprécient ces rapprochements là où les syndicats ont plutôt l'habitude de se diviser. Nous espérons rentrer au CE à Tours et dégager une majorité CFE-CGC / UNSA à Vannes. Les élections à venir sur ces deux sites nous montreront si notre approche est gagnante.

Pour ce qui est du rôle de délégué syndical central je le conçois comme celui d'un manager. Avec un management qui n'est pas fondé sur un lien hiérarchique, mais sur la capacité à faire adhérer, à emmener. Avec un atout fort qui est l'engagement des délégués syndicaux de la section comme réservoir d'énergie qui ne se tarit pas.

Le mandat de délégué syndical central est passionnant tout en étant épuisant.

Passionnant parce qu'il recouvre une grande diversité de domaines, du recrutement des militants à la négociation avec l'employeur, de la gestion des relations avec les autres organisations syndicales à celle avec les acteurs institutionnels, de la rédaction de tract au plan de formation pour les militants, du suivi des adhérents à la « stratégie » syndicale ... C'est un rôle dans lequel on ne s'ennuie pas.

Épuisant car nous avons pour règle de conserver un pied dans une activité de l'entreprise. C'est pour nous important que les représentants du personnel vivent les conditions de travail des salariés. Le planning ressemble alors souvent à un mille-feuille entre les activités opérationnelles et syndicales.

C'est un rôle dans lequel j'ai l'impression de grandir. Déjà parce qu'il amène à prendre du recul sur la globalité de l'entreprise pour la regarder dans sa complexité, mais aussi parce que c'est un rôle d'ambassadeur avec toute l'attention qu'on doit donner au poids des mots comme à l'impact des attitudes.

Q : Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de l'exercice de vos mandats ? Quelles leçons tirer de cette expérience ?

R : Le travail de base de représentation du personnel est de faire écho aux problèmes que rencontrent les salariés dans leur quotidien afin de les régler. Mais encore faut-il prendre le temps d'aller les voir, de suivre les demandes et d'avoir la pugnacité de défendre les problèmes remontés ... sans attendre de gratitude. Or le formalisme de plus en plus pesant du dialogue social nous amène dans de nombreuses réunions dont les retombées pour les salariés sont à démontrer.

Pour retrouver une présence dans le quotidien des bureaux et des ateliers, nous avons décidé de lancer des missions de CHSCT pour diagnostiquer les conditions du travail. Pour réaliser ces diagnostics nous nous appuyons sur le regard ergonomique qui prend pour objet le travail en cherchant à mettre à jour

les écarts entre la fiche de poste et la réalité du travail. Avec à l'idée que c'est dans cet écart que se logent les risques psychosociaux. Ces missions seront l'occasion de mettre les conditions de travail au centre et de montrer que les problèmes vécus individuellement doivent être résolus collectivement.

Avec le recul, je pense aussi qu'une large partie de l'énergie syndicale se dissipe dans les liens avec les autres organisations syndicales. C'est très vrai en négociation où il ne suffit pas de convaincre la direction mais aussi de s'assurer de la bienveillance des autres centrales. Mais aussi très fort dans les contextes d'élections où la lutte pour la représentativité rend les rapports plus compliqués et plus tendus.

Enfin je dirais que nous sommes dans une entreprise où l'adhésion syndicale reste vécue comme une défiance vis-à-vis de l'entreprise. Et donc a fortiori l'engagement militant. En cela j'espère beaucoup d'une négociation à venir sur les Relations Sociales pour faire reconnaître le travail syndical comme participant à la bonne marche de l'entreprise mais aussi assurer à celles et ceux qui s'engagent que ce n'est pas synonyme de la fin de la carrière et des augmentations.

Q : Sur quelles bases devrait, selon vous, s'appuyer la légitimité des syndicats dans les entreprises ?

R : En premier lieu sur le nombre d'adhérents. La loi d'août 2008 a fondé la représentation sur la seule élection. C'est évidemment un plus par rapport à la reconnaissance irréfragable de l'arrêté de 66 qui amenait un élu, seul dans sa section, à parler au nom de tous les salariés. Mais le vote des salariés n'est pas une carte blanche donnée à leurs représentants. La même chose vaut pour les citoyens et les manifestations actuelles en sont la preuve. Une façon sûre d'être légitime est de convaincre des salariés d'adhérer. C'est la certitude de parler au nom de tous et d'avoir des « palpeurs » sur toute l'entreprise. Ce qui dans le dialogue avec l'entreprise permet d'être pertinent et de peser dans les revendications. Mon prédécesseur portait cette conviction et a donc mis l'accent sur le recrutement. Depuis le début de sa création, nous avons recruté en moyenne 25 adhérents par an.

La légitimité passe aussi par une information claire et efficace auprès des salariés. Une des premières mission des représentants du personnel est d'être informés de la marche de l'entreprise et donc de communiquer ces informations aux salariés. Nous avons choisi une forme de tract centré sur des sujets proches des salariés avec la volonté de les décrypter et de les rendre intelligibles pour tous. Nous sommes régulièrement remerciés pour la qualité de nos communications.

Q : Et dans votre entreprise, comment définiriez-vous le dialogue social ?

R : Nous sommes héritiers d'un lourd passif. Michelin a longtemps été une entreprise connue pour son anti-syndicalisme. L'engagement syndical était vécu comme une défiance vis-à-vis de l'entreprise dans une approche très paternaliste. Lorsqu'il a remplacé son père, Edouard Michelin a souhaité au début des années 2000 ouvrir le dialogue social. C'est dans cette ouverture qu'est née la section CFE-CGC. Mais sa mort accidentelle en 2006, a rendu moins lisible cette volonté même si les sujets abordés et la qualité des échanges dans les réunions paritaires n'ont rien à voir avec celles qui avaient lieu encore quelques années en arrière.

Certaines organisations syndicales, premières victimes de cet anti-syndicalisme passé, n'ont pas accepté la main tendue qui ne s'est pas accompagnée, et à tort, d'une reconnaissance des comportements anti-syndicaux et d'une réparation en conséquence.

Tant et si bien que les sujets avancent à un « train de sénateurs » (en dehors de la réforme sur les retraites !) avec une perte d'énergie considérable. La seule chose rassurante est que ce positionnement d'affront systématique est contesté dans les urnes.

Q : Pour conclure, quelles sont les raisons pour lesquelles vous êtes-vous impliqué dans cette « aventure CFE-CGC » ?

R : Il y a déjà l'héritage familial. Mon père a été un militant syndical engagé et ce qui a rendu mon engagement d'autant plus naturel.

Et puis j'ai découvert l'intérêt du syndicalisme par son absence : en 2004, alors que je travaillais sur Paris pour les Cartes et Guides Michelin, certains élus indépendants du CE m'ont proposé de me présenter sur les listes, ce que j'ai accepté de bon cœur. Et quatre mois après nous étions face à un plan social qui impliquait d'autres connaissances et compétences que la gestion des chèques cadeaux ! Je me suis donc engagé avec la CFE-CGC, pas tant pour la centrale que je connaissais peu, mais plus pour les personnes qui animaient la section et qui me plaisaient.

Après trois ans de mandat, je passerai la main à un nouveau délégué syndical central le 1^{er} janvier prochain.

C'est grâce à mon engagement syndical que j'ai pu faire émerger un nouveau projet professionnel qui va me faire passer des Systèmes d'Information à l'Organisation du Travail. J'ai proposé à l'entreprise de venir intégrer les préoccupations de santé au travail dans la conduite du changement en témoignant grâce au regard syndical que les réorganisations constantes finissent par démotiver les salariés quand elles ne les abîment pas. J'ai trouvé une écoute attentive et la volonté de travailler sur le sujet.

J'ai donc repris des études cette année pour suivre à Paris Dauphine le master « Management, Travail et Développement Social » dont la CFE-CGC est partenaire. Ce master à destination des professionnels a pour but de former des acteurs capables de prévenir et traiter les risques psychosociaux en entreprise. Une autre façon de travailler pour les salariés.

Propos recueillis par la rédaction de la newsletter CFE-CGC Le + syndical