

# Vers une vision décloisonnée du dialogue social à TUS

Aujourd'hui, la négociation sociale et donc le traitement des relations et des enjeux sociaux dans l'entreprise se font en silo. Sénior, handicap, égalité femme / homme, temps de travail, pénibilité, salaire, formation, emploi, etc. Tout cela fait l'objet de discussions, d'accords et de suivis particuliers qui traitent à chaque fois d'une facette différente de l'entreprise.

Ces accords existent depuis maintenant un certain nombre d'années et il faut reconnaître qu'ils se perpétuent, sans vraiment grands bouleversements. Ils deviennent d'ailleurs de plus en plus des déclarations d'intention sur des acquis déjà existants. On n'observe plus d'avancée sociale significative qui permettrait de faire un bond quantitatif important.

L'entreprise est-elle devenue parfaite ? Nous en doutons !

Est-elle allée au bout de ce qui pouvait être fait ? Nous en doutons aussi !

N'a-t-elle plus les moyens d'aller plus loin ? Nous en doutons encore vu les Résultats ...

Non, il reste bien encore du chemin à parcourir, des enjeux et des attentes auxquels il faut répondre, mais il faut probablement revoir notre façon de faire, notre lecture de ce qu'est devenue l'entreprise, les nouvelles attentes et aussi les nouveaux comportements.

## *L'entreprise stagne, pourquoi ?*

---

Adresser les sujets, un par un, comme nous le faisons aujourd'hui, sans réfléchir aux interactions et aux spécificités locales, limite le champ d'actions. Le traitement de la question sociale se fait encore sur un modèle très centralisé, entre Direction et organisations syndicales, sans impliquer suffisamment les salariés aux vécus qui sont d'abord les leur.

Comme cela peut se voir aussi sur d'autres thématiques de l'entreprise, l'enjeu social est sous-traité de part et d'autre à des interlocuteurs privilégiés, de moins en moins nombreux et de plus en plus spécialisés. Ils discutent et négocient ensemble, souvent à *huis clos*. La Direction délègue la tâche au service RH, quand les salariés le font aux organisations syndicales. Cela marche plutôt bien pour tout ce qui relève d'enjeux globaux, de droits fondamentaux. Par contre, le système trouve clairement sa limite face aux enjeux plus complexes, liés à des interactions, des interlocuteurs ou des métiers spécifiques. Ces enjeux qui sont au cœur des nouveaux modes de fonctionnements de nos entreprises.

Par ailleurs, Direction, managers et salariés étant tenus à l'écart des discussions et de la réflexion, l'entreprise s'appauvrit globalement. Elle développe de plus en plus les symptômes d'une difficulté à travailler ensemble, à savoir construire ensemble. Pourtant, cette qualité reste le moteur interne de ce qui fait une entreprise créative et productive.

Le développement des risques psychosociaux (RPS) et du mal-être dans l'entreprise, tout comme la demande récente de la Direction d'un objectif de renforcement du travail en équipe, sont les meilleures preuves de cette réalité qui n'a plus été assez prise en compte.

La spécialisation des tâches ne peut pas se faire sur la question des relations sociales, des fonctionnements et de l'organisation de l'entreprise car, autant que la technique, c'est le facteur humain qui reste la clé du bon fonctionnement de l'entreprise.

## *Faire évoluer les façons de faire*

---

Pour la CFE-CGC, ce sujet est central dans notre vision du syndicalisme dans l'entreprise aujourd'hui. Il ne s'agit pas de lâcher ce que nous faisons bien en termes de négociation sociale, de suivi, de conseil ou de protection des salariés, mais il faut savoir aussi accompagner un changement afin de continuer à progresser.

Au-delà de tous les différents sujets évoqués avant, il en est un qui pourrait émerger fortement dans les années à venir et réussir à faire la synthèse de l'ensemble : *la qualité de vie au travail*. Cela demandera de mieux intégrer les salariés et non de réfléchir à leur place.

Redonner du pouvoir, de la liberté d'action aux salariés et aux managers intermédiaires, redonner de la souplesse dans les fonctionnements afin de laisser les équipes décider ce qui est le mieux pour elles, doit nous permettre, à la fois de répondre aux enjeux de qualité de vie et de bien-être au travail, mais aussi aux enjeux de compétitivité. Une équipe motivée, soudée, dont les membres savent travailler ensemble, coopérer est nécessairement plus productive et créative qu'une équipe où la tension, la concurrence et les conflits règnent.

Pour autant, qui travaille aujourd'hui sur cette question dans l'entreprise ou dans le Groupe ? Y-a-t-il un axe de développement et de recherche dans Ambition 10 sur le sujet ? PDG et RH ont le mot « coopération » fréquemment à la bouche, mais quand il s'agit de le décliner en concepts opérationnels, il n'y a plus grand monde et certaines propositions vont même à l'encontre des principes de fonctionnements coopératifs ! Voilà qui ressemble plus à du « *cooperative washing* » qu'à une vraie volonté d'investir cette direction pourtant prometteuse, pour l'entreprise comme pour ses salariés.

Cette dimension du fonctionnement de l'entreprise ne se commande pas du sommet de la pyramide. Elle doit s'apprendre, s'expérimenter, se vivre au sein même des équipes. Pour cela, l'entreprise doit oser, elle doit investir le sujet et surtout donner des marges de manœuvres aux équipes dans leur organisation.

## *Accord Qualité de vie au Travail (QVT)*

---

Le mois dernier, comme deux autres organisations syndicales de Thales, la CFE-CGC a signé l'accord Groupe sur la Qualité de vie au travail (QVT). Bien que le texte n'aille pas aussi loin que nous l'aurions souhaité, cette signature nous autorise à investir ce sujet.

Depuis plusieurs mois à TUS, la CFE-CGC de Brest a déjà aussi proposé la mise en place d'expérimentations sur des méthodes coopératives de réunions d'équipes, dans certains services. Ces méthodes ont vocation à permettre de discuter et trouver des réponses ensemble, sur des problèmes liés au fonctionnement de l'équipe et au bien-être au travail.

Coopérer ne se décrète pas. Cela s'apprend et se construit au fil d'une confiance retrouvée dans les équipes. Des méthodes coopératives d'animation existent. Des outils de communication qui favorisent la coopération sont aussi disponibles. A nous de nous en saisir et de nous former à ces nouvelles façons de travailler en équipe qui prennent en compte le bien-être des salariés et s'appuient sur eux pour faire avancer l'entreprise.

**La CFE-CGC de TUS s'investira sur ce sujet.**

Retrouver plus d'informations sur la QVT sur notre blog : [www.snepie-tus.org](http://www.snepie-tus.org)