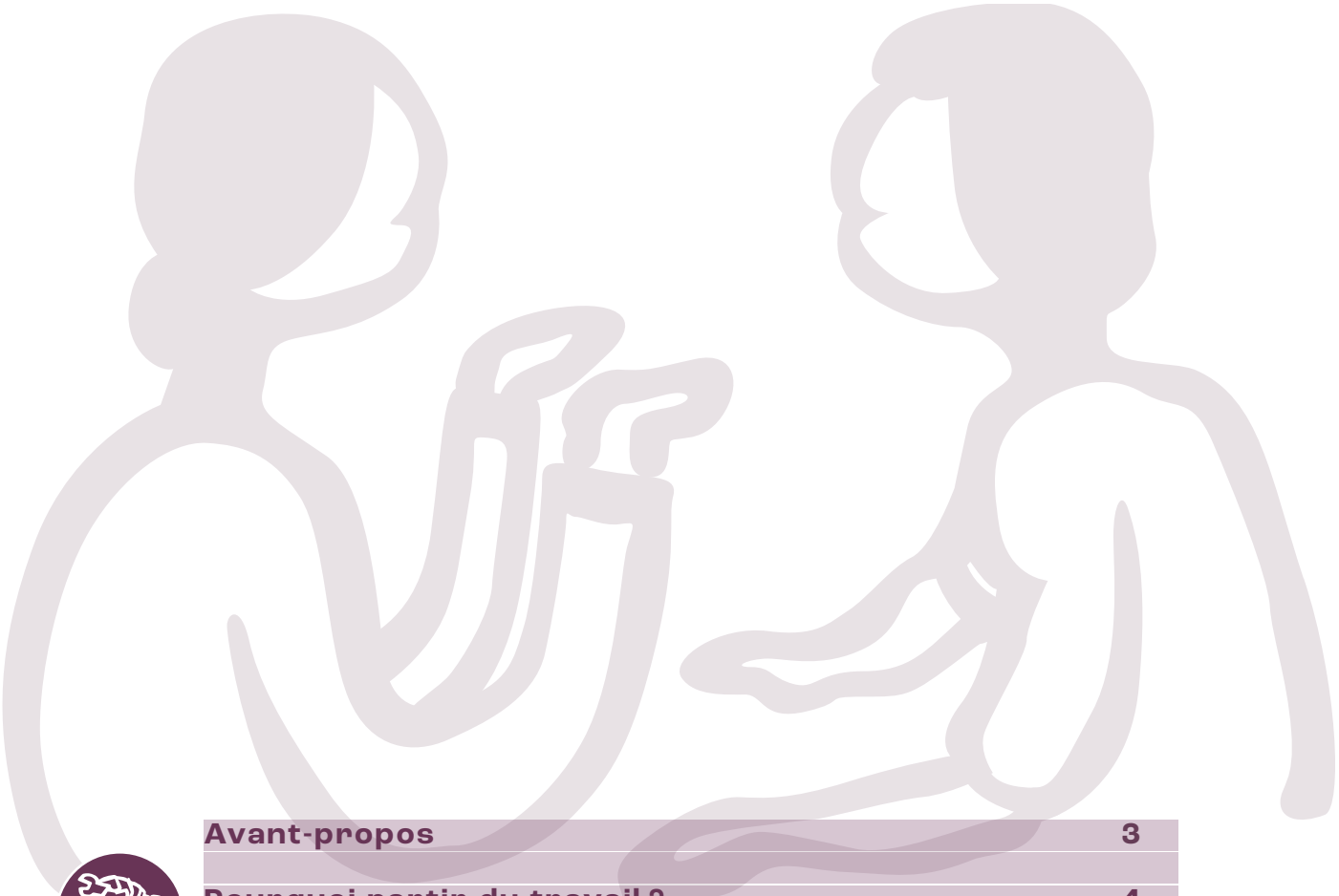
Septembre 2026 - 3e édition modifiée

Reprenons la main sur le travail

Guide de la démarche revendicative et syndicale CGT à partir du travail réel

Sommaire



Avant-propos 3

Pourquoi partir du travail ? 4

- Qu'est-ce que le travail ?
- Pour transformer la société à partir du travail
- L'organisation du travail dans le capitalisme
- Pour une citoyenneté dans les entreprises
- Pour créer du collectif
- Un syndicalisme de toutes et tous
- Le travail au cœur des campagnes CGT
- La campagne des 32 heures

Comment faire ? Quelle démarche CGT ? 8

- Parler de son travail réel, c'est déjà commencer à agir !
- Plusieurs portes d'entrée de l'action syndicale
- Mener l'enquête sur le travail
- Ne pas occulter notre réalité militante
- C'est l'affaire de tou·tes les syndiqué·es dans le syndicat
- Pas de délégation de pouvoir
- Les axes revendicatifs sur lesquels agir pour développer la démarche syndicale à partir du travail réel

Pour aller plus loin : formation et bibliographie 11

Avant-propos

Être la CGT de toutes et tous, c'est être capable d'organiser notre implantation au plus proche des travailleur·ses et de leur travail pour engager la transformation sociale.

Cette transformation sociale est nécessaire pour construire une société émancipatrice, qui lutte contre toutes formes de domination et d'exploitation en se libérant du mode de production capitaliste. Le respect du vivant et de la planète en constitue la base.

Nous, syndicalistes, sommes convaincu·es de cette nécessité, mais les vagues de plans de licenciement, les casses sociales des gouvernements Macron, les attaques du patronat (réforme chômage, retraite, inversion de la hiérarchie des normes...) concentrent notre attention, avec raison, mais peuvent nous éloigner des préoccupations immédiates des travailleur·ses. Alors, nous peinons à la fois pour lutter contre des contre-réformes et à la fois pour proposer les pistes d'un système économique et social libéré du capital. Nous arrivons difficilement à faire le lien entre le travail et les conditions DU travail.

Le rouleau compresseur du patronat et du gouvernement contre le monde du travail a pour finalité de capter la valeur produite par le travail vivant. C'est le travail réel, celui qui dépasse la prescription des employeurs, qui peut être malmené à en perdre la santé. Une autre question à se poser est celle de la prescription du travail aux mains des employeurs.

C'est ce travail réel que nous vous proposons d'aller questionner pour reconstruire du collectif et du rapport de force et engager la transformation sociale !

Conçu comme un socle de réflexion, ce guide vise à vous outiller pour débattre dans vos organisations du travail et de sa finalité.

Pourquoi partir du travail ?

Qu'est-ce que le travail ?

> ***« En tant qu'il produit des valeurs d'usage, qu'il est utile, le travail, indépendamment de toute forme de société, est la condition indispensable de l'existence de l'homme, une nécessité éternelle, le médiateur de la circulation matérielle entre la nature et l'homme. »***
>
> K. Marx – Le Capital Livre I – Section I

Le travail est donc ce par quoi l'être humain édifie tout ce qui a quelque valeur. Bien plus que l'emploi (le cadre institutionnel et juridique du travail – contrat, rémunération...), le travail produit tout ce qui permet la réponse aux besoins, et c'est à partir du travail, qui prend plusieurs formes (salarié, indépendant, bénévole, domestique...), que se structure la société.

Pour transformer la société à partir du travail

Parce que le travail individuel et collectif structure la société, les travailleur·ses sont toutes et tous attaché·es à travailler pour un objectif qui a du sens à leurs yeux et une signification pour les autres.

C'est de ce constat que toute démarche syndicale doit partir. Elle doit s'appuyer sur le travail réel et la prise de conscience des travailleur·ses de la distinction entre ce qu'elles et ils réalisent concrètement lors de leur activité productive, et les prescriptions fixées par les directions d'entreprises. Il s'agit par-là de permettre à chacun·e d'identifier ce qu'il ou elle effectue réellement, au-delà de la prescription, pour reprendre la main sur son travail.

Rien ne fonctionnerait, pas de trains, d'électricité, de bus... si au quotidien les travailleur·ses ne prenaient pas d'initiatives pour accomplir leur travail, souvent contraires aux décisions, prescriptions, objectifs venus d'en haut sans tenir compte du réel.

C'est lorsqu'ils et elles ne peuvent plus s'affranchir de la prescription pour accomplir leur travail que les travailleur·ses sont en souffrance et se désengagent. Proposer, par une démarche syndicale et revendicative, de **rendre visible ce que chaque travailleur·se fait au quotidien pour accomplir son travail, leur permet de relever la tête, de toucher du doigt que l'on peut changer des choses.**

C'est le point de départ d'une réelle dynamique de réappropriation du travail, d'une vie syndicale du quotidien et de la construction du rapport de force pour changer *in fine* la société.

L'organisation du travail dans le capitalisme

Le capitalisme s'est construit sur des organisations du travail à son service décidées unilatéralement et jamais débattues avec les acteur·ices concerné·es. L'organisation du travail sous le mode de production capitaliste, c'est toujours l'organisation de la captation du contrôle sur la production au détriment des producteur·ices réel·les. La sémantique pour la qualifier a évolué en passant du taylorisme au *lean management* ou encore au management par objectifs. Mais les logiques de division du travail, de perte de contrôle des producteur·ices, de mise en concurrence et d'opposition des travailleur·ses restent les mêmes.

> ***« Nous devons faire obstacle aux stratégies de désolidarisme entreprises par le capital et battre en brèche le systématisme avec lequel on essaye de structurer les oppositions entre les travailleurs. »***
>
> Louis Viannet, VO Éditions, 1995

On ne changera pas de société, on ne dépassera pas le capitalisme si nous ne prenons pas en main l'organisation du travail. Pour cela, il faut gagner la citoyenneté de toutes et de tous au travail. L'histoire nous a montré que ce dépassement du capitalisme est voué à l'échec si cette organisation du travail, ce « régime autoritaire » dans le travail, est maintenue. Dans une nouvelle société humaine, égalitaire, libre, respectueuse de la vie et de la nature, les travailleur·ses élaborent une nouvelle organisation du travail et prennent en main le travail dans ses deux parties liées, le travail prescrit et le travail réel.

Pour une citoyenneté dans les entreprises

Alors que la citoyenneté suppose le droit et le devoir de participer aux décisions qui nous concernent dans la cité, l'entreprise organise souvent le travail comme un espace où l'expression critique des salarié·es est découragée, voire interdite, créant une tension profonde entre engagement démocratique et réalité du travail.

Aucun·e travailleur·se ne fait exactement ce qu'on lui demande de faire, tout simplement parce que, chaque jour, il ou elle rencontre des situations singulières qui lui demandent d'adapter son travail grâce à son savoir, son savoir-faire et à ses valeurs et le sens qu'il ou elle met dedans [1].

1 Selon les chercheur·ses Coralie Perez et Thomas Coutrot, le travail a un rôle transformateur à travers son utilité sociale, la cohérence éthique qu'il engage et la capacité qu'il offre de se développer et de s'enrichir soi-même. Ces trois dimensions, inégalement présentes selon les métiers et fragilisées par certains modes d'organisation, expliquent à la fois la richesse et la complexité du rapport au travail.

Pour créer du collectif

Nous n'effectuons jamais un travail uniquement pour soi, le travail a toujours une dimension collective. Notre travail, quel qu'il soit, est toujours destiné à quelqu'un, aux autres, au monde.

Pour faire du bon travail, les travailleur·ses ont besoin d'en parler entre elles et eux, de confronter leurs points de vue, leurs expériences. C'est ce qu'ils et elles font dès qu'ils et elles le peuvent.

Lorsqu'ils et elles débattent d'une situation concrète de travail d'un service ou d'un atelier, ils et elles vont, ensemble, rechercher les solutions pour effectuer un travail de qualité. Ils et elles vont tisser des solidarités, des manières de faire, quelle que soit leur opinion.

Malheureusement, ces lieux d'échanges à l'abri de la hiérarchie sont de plus en plus réduits car il s'agit bien pour le patronat de garder le contrôle sur les travailleur·ses. Nous devons reconquérir des temps d'échanges et de socialisation sur le lieu de travail où les travailleur·ses sont réuni·es (les pauses, les temps de repas, devant la machine à café...).

Le droit d'expression contenu dans la loi[2] doit être revisité afin de permettre de gagner des moments de débat entre travailleur·ses et ainsi inclure dans le temps de travail le temps de débat et de délibération sur le travail.

Appréhender à plusieurs une situation de travail, c'est forcément construire du collectif et y donner un sens. Cela fracture la mise en concurrence et favorise la construction du rapport de force.

Un syndicalisme de toutes et tous

Aborder les travailleur·ses par ce qu'ils et elles font permet de construire une CGT où tout le monde a sa place, jeunes travailleur·ses et travailleur·ses expérimenté·es, femmes, hommes, travailleur·ses migrant·es ou non, travailleur·ses avec ou privé·es d'emploi, salarié·es ou autre forme de dépendance financière, travailleur·ses « stables » ou précaires, cadres ou ouvriers et ouvrières...

> *« La CGT n'est pas là pour défendre, elle est là pour organiser ! »*
>
> Sophie Binet, 2023

Au premier abord, la différence de statut ou de place apparente dans la société peut diviser ces travailleur·ses. La convergence d'intérêts de ces dernier·es ne peut se développer qu'à partir de leur travail, du sens qu'ils et elles y mettent, et du monde qu'ils et elles souhaitent construire.

2 Lois Auroux, 1982

Le travail au cœur des campagnes CGT

Le travail n'est pas un coût mais une richesse. Comment revaloriser le travail sans en parler, sans mettre en débat son contenu, son sens, son organisation ?

Mettre en avant les enjeux du travail permet de nourrir l'ensemble du projet syndical et revendicatif que porte la CGT.

Le mal-travail, lui, a un coût. La CGT l'a évalué à 4 points du PIB par an (soit 120 milliards d'euros en 2019). Dans cette évaluation, il y a le coût des accidents du travail, des maladies professionnelles mais aussi l'ensemble des rebuts, malfaçons et malheureusement parfois des catastrophes (AZF, prothèses mammaires PIP...).

> ***« En reprenant la main collectivement sur le travail, sur sa qualité, les êtres humains se libèrent de l'exploitation capitaliste, condition d'un développement humain durable, condition d'une véritable transformation sociale. »***
>
> Repères revendicatifs – fiche introductive - cgt.fr/reperes

Emploi, qualité du travail, réduction du temps de travail, droits et garanties collectives, Sécurité sociale intégrale, services publics renforcés... Toutes les propositions revendicatives que porte la CGT s'articulent autour de l'idée que l'amélioration du quotidien des travailleur·ses – et donc l'amélioration du travail – contribue à la transformation de la société.

Il va sans dire qu'à terme, il est nécessaire de sortir du lien de subordination et de mettre en protection le travail grâce à un nouveau statut du travail salarié.

La revendication de ce nouveau statut, c'est-à-dire un ensemble de garanties attachées à l'individu en tant qu'il et elle est un·e travailleur·se en puissance et non un·e simple exécutant·e du capital, permettrait de renforcer la protection des travailleur·ses et de dépasser la centralité de la soumission au capital pour la reconnaissance du travail. Nous devons toujours et tout le temps garder l'objectif d'un dépassement du rapport salarial et, par là même, du mode de production capitaliste.

La campagne de 32 heures

Nous voulons que les travailleur·ses s'émancipent, s'épanouissent, soient citoyen·nes au travail. C'est pour cela qu'il faut réduire le temps de travail subordonné. Pour travailler mieux, pour prendre le temps de penser, de débattre de son travail.

Travailler mieux et travailler toutes et tous : les réductions du temps de travail subordonné doivent créer de l'emploi de qualité.

Réduire le temps de travail subordonné, c'est mettre en débat avec tou·tes les travailleur·ses une autre organisation du travail permettant de lui donner du sens, de s'y épanouir et gagner en efficacité.

Plus que jamais, la réduction du temps de travail subordonné pour travailler moins, travailler mieux et travailler toutes et tous est indispensable.

Comment faire ? Quelle démarche CGT ?

Parler de son travail réel, c'est déjà commencer à agir !

Trop souvent, les travailleur·ses ne mesurent pas tout ce qu'ils et elles mettent en œuvre pour essayer de bien faire leur travail. La plupart du temps, ils et elles reçoivent des injonctions différentes, voire contradictoires, et ils et elles passent leur journée à trier ce qui est essentiel pour elles et eux et ce qui ne l'est pas.

Parler, raconter son travail, c'est déjà commencer à rendre visible tout ce que nous faisons et ce que nous n'arrivons pas à faire. Les élu·es, les syndiqué·es doivent favoriser des moments d'échanges sur le travail réel effectué dans un service ou un atelier.

Plusieurs portes d'entrée de l'action syndicale

Différentes « portes d'entrée » peuvent aider le syndicat :

- la volonté de déployer la démarche CGT auprès des travailleur·ses,
- l'augmentation de l'absentéisme, des troubles musculosquelettiques (TMS) ou organisationnels,
- un conflit dans un service,
- un accident du travail,
- un produit ou un service mal effectué,
- une mobilisation qui n'a pas fonctionné,
- le bilan social et sociétal de l'entreprise…

Le syndicat peut se servir de tout ceci pour poser les enjeux de l'organisation du travail.

Mener l'enquête sur le travail

C'est un travail d'enquête réalisé par le ou la militant·e « *enquêteur·ice* », et pour ceci, il est indispensable :

- **d'adopter une posture modeste et respectueuse.** C'est la condition centrale : l'enquêteur·ice se met en position d'apprendre. Pas de jugement, pas de compréhension trop rapide. Il ou elle accepte de ne pas savoir, d'être étonné·e, et cherche vraiment à comprendre « de l'intérieur » ce que la personne vit. Cette attitude libère la parole et permet aux salarié·es de penser leur travail autrement ;

- **de prendre au sérieux la variabilité du travail.** Le travail réel change sans cesse et oblige les travailleur·ses à faire des arbitrages invisibles pour la hiérarchie. L'enquête vise à faire émerger ces ajustements, sources de savoir et d'engagement ;

- **d'explorer l'éventail des objectifs du travail.** Quand on la ou le questionne, la ou le travailleur·se commence très souvent par décrire le travail prescrit. Mais la qualité du travail se joue dans une multitude d'objectifs secondaires, concrets, souvent implicites. L'enquêteur·ice aide à les dévoiler par des questions simples et précises : « *Comment tu fais ?* » « *Qu'est-ce qui rend ça difficile ou plus simple ?* »

- **travailler à partir d'une situation vécue.** On comprend souvent vraiment le travail en analysant un événement précis, localisé dans le temps et l'espace. Un seul épisode bien exploré peut révéler l'ensemble de l'activité et ses enjeux.

Ne pas occulter notre réalité militante

Nous sommes, dans la grande majorité des cas, perçu·es comme des récepteur·ices de plaintes. Nous avons beau le déplorer, c'est un fait. **Il nous faut absolument sortir de ce rôle.**

Le syndicalisme que nous défendons est un syndicalisme où les travailleur·ses sont les acteur·ices de la lutte. Donc il ne suffit pas seulement de les convaincre, mais de se donner avec elles et eux les moyens d'agir et de s'impliquer.

C'est l'affaire de tou·tes les syndiqué·es dans le syndicat

Le syndicat doit élaborer une véritable stratégie quotidienne syndicale et revendicative. L'action de nos élu·es et mandaté·es, leurs expertises, ne doivent être que des outils au service de cette stratégie. Trop souvent, il est demandé une expertise, par exemple sur les risques psychosociaux, et lorsqu'elle est réalisée nous ne savons pas quoi en faire.

Il faut donc construire cette démarche syndicale et revendicative à partir d'un débat régulier avec l'ensemble des syndiqué·es et les impliquer. **Le travail appartient à chaque travailleur·se.**

Pas de délégation de pouvoir

En permettant que s'opère individuellement et collectivement la prise de conscience du pouvoir d'agir des travailleur·ses, en aidant celles et ceux-ci à faire le lien entre les problèmes dans le travail et les choix sociaux et économiques de l'entreprise, nous changeons profondément le rapport de force.

La prise conscience par les travailleur·ses du fait qu'ils et elles détiennent, avec leurs collègues, le savoir sur les processus de fabrication réellement appliqués (qui diffèrent toujours de ceux qui sont édictés) permet de totalement modifier le rapport entre le capital et le travail. Il y a une dimension collective dans ce processus car c'est uniquement en reconstituant « la chaîne de production » qu'il est possible de vérifier que les travailleur·ses détiennent ce pouvoir grâce à leurs savoirs et savoir-faire.

Cette prise de conscience va restituer la fierté du travail accompli, mais permettra aussi de réévaluer le rapport du travail au capital. En privant les salarié·es de cette connaissance (division du travail, stratégie de division des travailleur·ses, menace du chômage, mise en concurrence…), les détenteur·ices du capital ont durablement affaibli les travailleur·ses qui s'autorisent peu à revendiquer. Il s'agit de construire un syndicalisme de proximité et de remettre au cœur les véritables expert·es de leur travail : celles et ceux qui le font.

Notre action vise à redonner aux travailleurs et travailleuses la fierté du travail bien fait et à leur permettre de la revendiquer et faire entrer l'humain, la réalité du travail plutôt que les chiffres dans les réunions avec les directions.

Les axes revendicatifs sur lesquels agir pour développer la démarche syndicale à partir du travail réel

À l'inverse des logiques capitalistes qui s'appuient sur une approche descendante (la direction décide puis consulte), il s'agit de construire à partir de ce que vivent les travailleur·ses et de faire émerger le potentiel créateur « pour un travail de qualité » de chaque travailleur et chaque travailleuse. Le préalable est donc une capacité d'écoute.

Pour aller jusqu'au bout, il s'agit ensuite de revendiquer pour mettre en place :

Des droits d'expression et d'intervention des travailleur·ses : en comparaison du temps mis en place par les directions pour promouvoir la politique de l'entreprise (briefs, debriefs, réunions, journal…), les travailleur·ses n'ont pas d'équivalent pour se réunir et discuter entre elles et eux : bénéficier d'un minimum d'une demi-journée par mois pendant le temps de travail pour débattre entre travailleur·ses en dehors de tout lien hiérarchique ;

Des droits de représentation collective pour tou·tes les travailleurs et travailleuses quels que soient leurs statuts, l'entreprise et sa taille ;

Des droits syndicaux qui permettent aux représentant·es des salarié·es d'agir et de peser véritablement sur les choix stratégiques en s'appuyant sur l'expertise des travailleur·ses. Les moyens syndicaux ne peuvent être conditionnés aux besoins des entreprises mais au service de celles et ceux qui produisent les richesses ;

Des IRP qui servent le travail et la santé des travailleurs et travailleuses : même s'ils ne couvraient pas l'ensemble des travailleur·ses en France, la remise en cause des CHSCT avec les lois « travail » et ordonnances Macron a fortement impacté le quotidien des salarié·es. Il faudrait abroger les lois « travail » et créer des instances qui contraignent les employeurs sur les questions de santé au travail et garantissent le respect des normes environnementales. Revenir sur le processus en cours d'inversement de la hiérarchie des normes est un préalable.

Pour aller plus loin

Formation

Il existe une nouvelle formation confédérale qui sera déployée en 2027 : « Mener la démarche revendicative et syndicale à partir du travail réel ». **+ d'infos : espace.revendicatif@cgt.org**

Bibliographie

Manifeste pour une démocratie du travail, Collectif Les Ateliers Travail et Démocratie. Editions La Dispute, 2026

Travailler fait-il toujours sens ? A. Cukier, C. Gaudart, T. Coutrot, L. Hemdat, M. Tranieux, E. Veyrat et D. Lhuilier. Editions ERES, 2026

Ré-enchanter le syndicalisme ? Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel T. Coutrot, S. Fortino, L. Goussard, C. Martin, C. Nizolli, C. Perez, G. Tiffon. Editions IRES, 2025

Travailler mieux, Christine Erhel, Bruno Palier et collectif. Editions PUF, 2025

Démocratie(s) en action, 50 approches renouvelées de l'entreprise et du travail, Collectif. Editions Le bord de l'eau, 2025

«Et si on écoutait les experts du travail ? Ceux qui le font» Alain Alphon-Layre, l'Harmattan, 2023

Que sait-on du travail ? Collectif. Editions Sciences politiques, 2023

Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire, Coralie Perez et Thomas Coutrot. Editions du Seuil, 2022

Libérer le Travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer, Thomas Coutrot. Editions Syllepses, 2018

Le Travail démocratique, Alexis Cukier. PUF, collection Actuel Marx Confrontations. Paris, 2018

Syndicalisme et Santé au Travail, Sous la direction de Lucie Goussard et Guillaume Tiffon, Editions du croquant, 2017

Les risques du travail, pour ne pas perdre sa vie à la gagner, A. Thébaud-Mony, P. Davezies, L. Vogel et S. Volkoff. Editions La Découverte, 2015

Pourquoi nous travaillons ? Y. Bongiorno, J-C. Le Duigou, N. Mansouri- Guilani, J-F. Naton, C. Nédélec. Editions de l'Atelier/VO éditions, 2013

Le droit du travail en pratique, Michel Miné et Daniel Marchand. Editions Eyrolles 2012

Expérience et connaissance du travail, Yves Schwartz. Editions Sociales 2012

Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie, F. Guérin, A. Laville, J. Duraffourg, F. Daniellou et A. Kerguelen. Editions Anact 2007

Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail ? Ivar Oddone. Editions Sociales, 1981