

Atouts et défis

Quand les jeunes salariés "y vont"...

Ce 11 février, ils ont débrayé, le temps de venir crier leur joie et leur plaisir. Joie de ne pas avoir cédé aux pressions de leurs supérieurs, qui les dissuadaient de participer à cette action organisée par l'Ugict de la Bnp-Paribas ; plaisir d'être ensemble pour dire leur exaspération face au nouveau projet de réorganisation des horaires de travail. Avec leurs collègues de Lille et Orléans, six cents personnes en tout, qui assurent la plate-forme téléphonique de la banque de 8 heures à 22 heures, ils bloquent le fonctionnement des lignes en plein pic des appels, du jamais vu ! Parmi eux, beaucoup de jeunes...

Sortie de crise, nouveaux défis ?

Le syndicalisme français se porte bien. La preuve ? Il sort de l'un des mouvements revendicatifs les plus importants de toute l'histoire sociale moderne, qu'il a animé et dirigé. Le syndicalisme français se porte mal. La preuve ? Il n'a pas gagné ce conflit, et les salariés continuent à ne pas se syndiquer. Deux affirmations opposées, toutes deux exactes pourtant. Comment, dans ces conditions, établir un diagnostic ? Crise, au sens d'un phénomène incapacitant, ou "défis", difficultés sectorielles toujours lourdes mais en passe d'être surmontées ?

Nouveaux défis, nouveaux atouts

A l'occasion du 16^e Congrès de l'Ugict, Irène Huard, membre de la direction confédérale, responsable de la CD Ugict de l'Essonne, Marie-José Kotlicki, secrétaire générale de l'Ugict, Catherine Nédélec, secrétaire générale de l'union fédérale mines-énergie, et Françoise Piotet, professeur émérite, auteur notamment de "La Cgt et la recomposition syndicale", débattent de quelques défis existentiels posés au syndicalisme et de la façon de dépasser quelques-unes des situations paradoxales qui limitent son déploiement.



PHOTOS: DR



SOMMAIRE

**BNP-PARIBAS :
JEUNES, ENGAGÉS, ACTEURS
DE LEUR VIE...**

PAGES 17-19

REPÈRES

PAGE 20

**POINT DE VUE
DE GILBERT GARREL :
NOUVEAU SALARIAT,
NOUVELLE STRUCTURATION
DE LA SNCF**

PAGE 21

**SYNDICALISME :
ENTRE CRISES ET DÉFIS...**

PAGES 22-23

TABLE RONDE

PAGES 24-27



Bnp-Paribas : jeunes, engagés, acteurs de leur vie...

« Pour eux les stock-options, pour nous la dépression ! » « On veut du salaire, y'en a marre des Carambar ! » « On n'est pas des esclaves, on veut du temps pour vivre. » « Faites du bruit, qu'on nous entende au-dessus ! » En effet, on les entend de loin, ces dizaines de jeunes conseillers du centre de relations clients (Crc) parisien de la Bnp, qui crient sous les fenêtres du siège social de la banque, boulevard des Italiens. On les voit aussi, compte tenu de la quantité de drapeaux frappés du coquelicot Ugict qui flottent au vent et au soleil ! Ce 11 février, ils ont débrayé, le temps de venir crier leur joie et leur plaisir. Joie de ne pas avoir cédé aux pressions de leurs supérieurs, qui les dissuadaient de participer à cette action organisée par l'Ugict de l'entreprise ; plaisir d'être ensemble pour dire leur exaspération face au nouveau projet de réorganisation des horaires de travail, que la direction veut leur imposer et qui fait l'objet d'une réu-

nion au même moment dans le bâtiment au-dessus ⁽¹⁾. Avec leurs collègues de Lille et Orléans, six cents personnes en tout, qui assurent la plateforme téléphonique de la banque de 8 heures à 22 heures, ils bloquent le fonctionnement des lignes en plein pic des appels, du jamais vu !

« Notre semaine de travail est organisée sur trente-sept heures, réparties sur quatre jours et demi, explique Hanane Mohaddab, vingt-sept ans, en poste depuis trois ans. Pour nous, cette demi-journée de repos représente une indispensable compensation au regard de nos horaires et de la pénibilité de notre travail. Cela n'a rien de luxueux de pouvoir de temps en temps mieux s'occuper d'un jeune enfant, ou de faire ses courses en semaine, quand on travaille le soir ou le samedi. » Mais la direction veut passer tout le monde à trente-neuf heures sans avancer la moindre concession aux salariés. Ils ne manquent pourtant pas de revendications. Tous jeunes et titulaires

Six cents salariés qui assurent la plateforme téléphonique de la banque de 8 heures à 22 heures bloquent le fonctionnement des lignes en plein pic des appels. Du jamais vu !

(1) La négociation imposée par les salariés est toujours en cours...

Bnp-Paribas : jeunes, engagés, acteurs de leur vie...

- ... d'un diplôme de niveau bac plus deux au minimum, ils ont été embauchés avec la promesse que ce passage par la plate-forme téléphonique était transitoire, qu'une place de conseiller clientèle les attendait en agence dès qu'ils feraient leurs preuves. En attendant, ils s'accommodent d'horaires décalés et de salaires médiocres : un fixe parfois à peine au-dessus de 1 000 euros et pas de commissionnement à l'acte, alors qu'ils sont sommés de vendre des produits financiers à longueur de journée. Le Carambar pour seule prime à la performance, cela a vraiment eu lieu. Non-reconnaissance des qualifications, management qui impose un stress permanent par une évaluation quotidienne – il faut même demander pour aller aux toilettes –, sans parler du travail proprement dit : « Ce n'est pas parce que l'on a un pied dans une entreprise d'envergure que l'on doit tout accepter, y compris de prendre des risques pour sa santé », souligne Hanane, qui s'est lancée dans le syndicalisme à un moment où ce problème très concret se posait. « La direction ne voulait pas reconnaître que certains d'entre nous avaient subi des pertes d'audition après des chocs acoustiques au travail et étaient devenus inaptes au port du casque et à ces postes. Aujourd'hui, la

L'Ugict a recueilli 17 % des votes dans le collège cadre aux dernières élections professionnelles, compte un nombre important de syndiqués parmi les jeunes diplômés et développe ses activités au plus près des préoccupations de chacun, ingénieur, cadre ou appelé à le devenir.



bataille continue, car les problèmes techniques persistent, mais les dommages causés sont reconnus comme accidents du travail.»

Hanane ne s'est pas engagée dans le syndicalisme sur un coup de tête, et encore moins par esprit de sacrifice : « Notre délégué du personnel a été muté à ce moment critique, et nous étions deux à nous dire qu'il fallait absolument prendre le relais. Nous sommes allés voir des élus de l'Ugict que nous connaissions et apprécions, et ils nous ont d'emblée proposé des mandats syndicaux. J'ai longuement réfléchi, surtout parce que j'avais peur de ne pas être à la hauteur des missions qui m'étaient confiées. Je n'avais aucune compé-

tence ou expérience de ce type de responsabilités ! J'ai accepté d'être élue au Chsct, car c'est là que je pensais pouvoir être la plus efficace. Et parce que les "anciens" du syndicat ont été d'un soutien sans faille, toujours disponibles, prêts à nous expliquer un point de droit, à nous communiquer et nous expliquer les informations et décisions concernant l'entreprise, à nous aider pour un courrier, une action. J'ai aussi suivi des formations Ugict : c'est très enrichissant de rencontrer des salariés d'autres secteurs, des médecins du travail, des juristes, des avocats, cela permet de prendre du recul et de l'assurance. »

Dans d'autres services où les jeunes ne sont pas forcément majoritaires, le choix de l'Ugict-Bnp est le même : prioriser et accompagner les prises de responsabilités des jeunes – c'est le cas de la moitié des nouveaux élus en 2009. Bruno Ketzinger, trente-deux ans, a lui aussi décidé de cumuler, en plus de son travail d'ingénieur, d'être délégué du personnel, élu au Chsct et membre du bureau du syndicat. « Il faut savoir si l'on veut être acteur de sa vie ou la subir, que ce soit dans l'entreprise ou ailleurs. J'assume ce choix, qui demande beaucoup de temps et d'énergie, car il n'est pas question pour moi de ne pas assurer du point de vue professionnel ; c'est d'ailleurs aussi une des clés de la crédibilité, tant aux yeux des collègues que de la direction. Je suis sur le terrain, tout le monde connaît mes responsabilités syndicales et vient me voir si nécessaire, je sais de quoi je parle quand j'évoque un problème dans un service. »

L'Ugict a recueilli 17 % des votes dans le collège cadre aux dernières élections professionnelles, compte un nombre important de syndiqués parmi les jeunes diplômés et développe ses activités au plus près des préoccupations de chacun, ingénieur, cadre ou appelé à le devenir. Ses militants arrivent à mobiliser les salariés, y compris les jeunes, ce qui permet à l'Ugict, non seulement de s'imposer comme interlocuteur aux yeux de la direction, mais de porter mieux la voix des salariés, et *vice versa*... On pourrait croire que tout cela va de soi et se demander pourquoi les salariés, y compris les plus jeunes, ne prennent pas plus souvent leur destin en main, ne se saisissent pas plus souvent des outils existants pour rappeler aux entreprises que les salariés ont des droits et même l'intention d'en conquérir d'autres. Mais, comme le rappellent Hanane et Bruno, une vie sociale et syndicale riche et active, c'est le fruit d'un travail de fond, d'une présence quotidienne sur le terrain, d'échanges permanents avec nombre de leurs collègues, dont la plupart ont peur de s'exposer. L'action du 11 février a par exemple été préparée de longue date et ponctuée trois jours avant par une heure d'information syndicale très suivie, où les représentants du personnel ont détaillé le projet de la direction et débattu avec leurs collègues de l'argumentaire et des contre-propositions à lui opposer. Des moments forts qui font émerger les contentieux et les revendications, tant sur



Pas question de ne pas assurer du point de vue professionnel; c'est d'ailleurs aussi une des clés de la crédibilité, tant aux yeux des collègues que de la direction.

les salaires et les statuts que sur l'organisation du travail et les temps de transports, le management, stimulant une combativité reconnue par tous et qui fait la force de l'Ugict-Bnp. Justement, pour Hanane et Bruno, c'est une évidence: se syndiquer, prendre des responsabilités, cela exige du courage, du temps, de l'énergie, mais c'est aussi une expérience passionnante et constructive dont ils n'ont plus l'intention de se passer! «*Nous appréhendons le départ à la retraite des anciens, confie Hanane, c'est grâce à leur écoute, à leur patience et à leur expertise que nous avons pu nous mettre sur les rails dans de bonnes conditions. Mais, pour ma part, je n'en resterai pas là. Même si chaque bataille peut prendre des années avant d'aboutir à une petite avancée. J'ai bien l'intention de continuer à me battre et de changer la vision de mes jeunes collègues sur le syndicalisme et au travers de lui.*»
«*Le syndicat, c'est nous qui le construisons en permanence, poursuit Bruno. C'est du travail!*

SE SYNDIQUER, PRENDRE DES RESPONSABILITÉS, CELA EXIGE DU COURAGE, DU TEMPS, DE L'ÉNERGIE, MAIS C'EST AUSSI UNE EXPÉRIENCE PASSIONNANTE ET CONSTRUCTIVE DONT ILS N'ONT PLUS L'INTENTION DE SE PASSER!

J'aimerais m'investir dans l'interpro mais, rien qu'en Ile-de-France, la Bnp Paris, c'est quatorze mille salariés sur une multitude de sites! Je veux faire les choses sérieusement, même si parfois on jette des bouteilles à la mer sans savoir si on va se retrouver avec dix nouveaux syndiqués d'un coup, une mobilisation et des acquis pour tous, ou rien du tout! Je priorise pour l'instant ce que je veux changer dans mon environnement de travail, dans mon entreprise... mais je serai au congrès de l'Ugict!» «*Cela s'est passé comme ça pour moi aussi*», témoigne Fabrice Hallais, trente-sept ans, ingénieur lui aussi, sur un autre site de la banque, et qui fait aujourd'hui presque office de «grand frère»: il est devenu le secrétaire général de l'Ugict-Bnp il y a un an et demi. «*Quand je me suis engagé, il y a quelques années, on m'a fait confiance, on m'a laissé prendre des initiatives, avec le souci de transmettre un savoir-faire, bien sûr, mais sans m'enfermer dans une structure ou dans des fonctions en rapport avec mon âge. Comme tous les nouveaux syndiqués autour de moi, j'ai essayé de transmettre à mes collègues l'envie de se battre pour leurs droits. Je continue au quotidien à leur montrer que c'était possible, et cela n'est pas sans effets!»* Fabrice a aussi accepté d'animer le réseau Jeunes diplômés de l'Ugict, mais toujours dans cet esprit de souplesse et de partage des réflexions avec l'ensemble des salariés, toutes générations confondues, et avec le souci d'éviter toute hiérarchie: «*Si l'on veut innover, autant ne pas reproduire ce qui se passe dans l'entreprise!»*

Valérie GÉRAUD

16^e CONGRÈS

Nouvelles identités, enjeux renouvelés

Qui sont les cadres aujourd'hui, comment vivent-ils le travail et qu'attendent-ils du syndicalisme? Ces questions seront au cœur du prochain congrès de l'Ugict qui se tiendra du 29 mars au 1^{er} avril à Vichy.

web

- Le site du congrès de l'Ugict : <www.congres.ugict.cgt.fr>.
- Le site de l'association Génération Précaire : <www.generation-precaire.org>.
- Le site du réseau de recherche international et pluridisciplinaire « Marché du travail et genre » du Cnrs : <www.mage.cnrs.fr>.
- La page du site de l'Apec consacrée aux études sur le marché du travail des cadres : <<http://presse.apec.fr/Presse/Communique-de-l-Apec/Les-Etudes>>.

biblio

CADRES, CLASSES MOYENNES, VERS L'ÉCLATEMENT? PAUL BOUFFARTIGUE (SOUS LA DIRECTION DE), CHARLES GADEA ET SOPHIE POCHIC, ÉD. ARMAND COLIN, COLL. RECHERCHES, 2011, 316 PAGES.

LA MONTÉE DU DÉCLASSEMENT, CAMILLE PEUGNY, REVUE "PROBLÈMES ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX", N° 976, LA DOCUMENTATION FRANÇAISE, SEPTEMBRE 2010.

GÉNÉRATIONS, REVUE "ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES", HORS-SÉRIE N° 85, AVRIL 2010.

Avec l'arrivée des jeunes diplômés...

Une attention toute particulière sera accordée aux jeunes. Leur nombre de plus en plus important a inversé le rapport entre diplômés et ingénieurs et cadres issus du rang. Soumis plus que leurs aînés à la flexibilité et à la précarité, ils abordent souvent le monde de l'entreprise avec un mélange de «frustrations» et de «résignation», de «colère» et «d'attentisme», de «distanciation» et de «disponibilité à l'égard des syndicats», note l'Ugict. Comment les convaincre de s'engager, comment le syndicalisme spécifique peut-il faire sien leurs revendications? L'enjeu, peut-on lire déjà dans le document d'orientation du 16^e Congrès, n'est pas seulement celui du renouvellement de la pyramide des effectifs syndicaux. Il est aussi de défendre les conditions de travail des jeunes et, à travers elles, celles de tous les salariés, tant «la non-reconnaissance de leur diplôme à l'embauche et le sas durable de précarité dont ils font l'objet font d'eux des instruments du dumping social pour l'ensemble des ingénieurs et techniciens». Comment intégrer dans la démarche de l'Ugict, dans ses pratiques ou ses formes d'organisation les nouveaux rapports entre l'individu et le collectif que posent les jeunes, comment prendre en compte la question de l'individualité? Comment répondre aussi au «fort besoin d'autonomie» qu'ils expriment, «à la possibilité de dire son mot, de maîtriser son travail au sein d'un collectif, de ne pas être dans un moule»? Le débat doit s'ouvrir.

... et des femmes

Du 29 mars au 1^{er} avril, à Vichy, il concernera aussi la place des femmes dans le syndicalisme spécifique. Près du tiers des cadres en entreprise sont de sexe féminin. Par leur présence, elles aident à l'émergence de nouveaux débats sur le travail; leur manière d'aborder la question des horaires et du temps de travail en atteste. Elles peuvent être celles qui favorisent «un changement de pratiques ou de culture dans l'entreprise pour pousser à transformer le mode de manage-

ment»; celles, espère l'Ugict, qui permettront de construire une alternative «au Wall Street management». Derrière la bataille pour la place des femmes dans l'entreprise et celle de la lutte contre leur discrimination, va se jouer «une part non négligeable de la modernité ou de l'archaïsme du travail». Cependant, rien n'est joué. Avec la crise, les risques de recul en ce domaine sont dangereusement présents. «Comment [dès lors] faire en sorte que notre syndicalisme ne lâche pas cette question de l'égalité professionnelle dans l'intérêt des femmes, mais aussi comment s'en servir comme point d'appui à un autre mode de management d'entreprise?»

Sur fond de diversification des Ict

Jeunes, femmes, cadres et techniciens de toute nature : managers, experts, sortis du rang ou diplômés... «Etre cadre aujourd'hui ne signifie plus se reconnaître dans le rapport exclusif à l'exercice du management ou d'appartenance à un cercle de cadres supérieurs de direction. Etre cadre, c'est se reconnaître dans une communauté de préoccupations transversales afférentes à l'exercice de son éthique professionnelle et personnelle, de son impact significatif, de son travail sur d'autres catégories, usagers ou clients, ou l'impact sociétal fort au niveau de sa responsabilité sociale, d'une individualisation importante de ses garanties collectives.» «Une réalité que partagent de plus en plus de professions techniciennes. Longtemps définies comme "ni cadres ni ouvriers", elles s'identifient aujourd'hui en fonction du contenu et du sens de leur travail et s'interrogent sur l'apport de leur technicité. Comme les cadres, elles appartiennent à une vraie communauté, adhérant à de multiples organisations professionnelles», même si «les rapports sociaux tendus dans l'entreprise et la survalorisation du management les empêchent de se rapprocher plus de ceux dont elles partagent pourtant les processus de déclassement». Quel syndicalisme spécifique pour défendre les droits salariaux et les conditions de travail de chacun? Une question qui sera au cœur du prochain congrès de l'Ugict. ◀



point de vue GILBERT GARREL

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA FÉDÉRATION
CGT DES CHEMINOTS

Propos recueillis par MARTINE HASSOUN

THIERRY GARRO / MAXPPP

Nouveau salariat, nouvelle structuration de la SnCF

La Cgt doit se doter des outils nécessaires à ses ambitions. Lors de son dernier congrès, la Fédération des cheminots a décidé de mettre ses forces là où elle est encore faible : chez les cadres et parmi les salariés sous-traitants. Témoignage de Gilbert Garrel qui, en novembre dernier, après avoir été secrétaire général de l'Ufcm-Cgt, a été élu secrétaire général de la Fédération des cheminots.

« **Pour nous développer**, nous devons nous adapter. A la SnCF, comme partout ailleurs, le salariat se transforme. Les personnels d'encadrement représentent désormais 48 % des effectifs, 28 % de plus qu'en 1973, année de la création de l'Union fédérale des cadres et des agents de maîtrise. De processus d'externalisation en développement de la sous-traitance, les contours de l'entreprise aussi évoluent. Aujourd'hui, les cheminots à statut ne sont plus les seuls à faire vivre l'activité ferroviaire. Pour que nous soyons capables d'entendre ce que les salariés ont à dire et construire avec eux des revendications, nous devons nous doter de structures syndicales dans lesquelles tout le monde puisse se retrouver. Lors de notre dernier congrès, nous avons pris deux décisions importantes en ce sens.

» La première : faire de la syndicalisation des ingénieurs, des cadres et des agents de maîtrise un défi à relever pour toute la fédération. Cette responsabilité ne peut revenir à l'Ufcm seule. Toutes les structures doivent s'y engager et entreprendre avec elle tout ce qui est en leur pouvoir pour faire de cet objectif une priorité. Notre capacité à peser dans la stratégie mise en œuvre par la direction de l'entreprise en dépend. Une trop grande partie de l'encadrement peine à s'inscrire dans les mobilisations alors que, dans les services, nous le constatons chaque jour, ils mesurent pleinement les conséquences des stratégies développées en haut lieu. Beaucoup s'interrogent sur l'affaiblissement du niveau de sécurité, sur la baisse de la qualité, sur la perte de compétences techniques et partagent notre analyse quant au manque de moyens à la production ou aux modes actuels de rémunération ou de notation. Pour aider les ingénieurs, cadres et maîtrises à faire de la Cgt leur outil, nous devons engager toute l'organisation dans le développement de syndicats Ufcm ou de sections syndicales spécifiques, formules plus légères et moins dispendieuses en temps et en moyens. Dans les grandes délégations régionales où les cadres sont

en nombre, ce sont des structures à part entière qui doivent être créées. Sur les sites d'exploitation où ils sont moins nombreux, nous devons développer des sections capables de les rassembler.

» Il faut accepter d'adapter les structures aux besoins et à la réalité du terrain pour permettre aux personnels d'encadrement de se retrouver et de réfléchir ensemble aux problèmes qui sont les leurs. Mais parce qu'il faut aussi que, à certains moments, ouvriers et personnels d'encadrement se retrouvent pour échanger et mettre en commun leurs revendications, nous devons valoriser des structures communes. Ces structures, nous les fonderons sur des collectifs techniques chargés de travailler des questions transversales autour des métiers, comme le contrôle ou le matériel. Il est indispensable que s'effectuent des rapprochements sur les thèmes revendicatifs des uns et des autres. Nous avons vu sur le dossier des retraites à quel point la présence des cadres, parfois, a pu manquer à l'élargissement du rapport de forces. Les personnels d'encadrement sont indispensables aux mobilisations. Toute la fédération va s'employer dans les mois et les semaines qui viennent à développer le syndicalisme dont nous avons besoin. Un syndicalisme capable d'imaginer des temps différents, spécifique et rassemblé. Et c'est dans cet esprit que nous sommes décidés aussi à renforcer notre réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour aider à la syndicalisation des salariés qui, aujourd'hui, sans être personnels SnCF, travaillent dans l'activité ferroviaire.

» Qu'ils soient informaticiens, agents de sécurité ou de nettoyage, personnels de restauration et même cheminots d'entreprises privées ou de filiales, ils sont de plus en plus nombreux, aujourd'hui, à travailler dans les services sans avoir le statut qui est le nôtre. La logique économique dans laquelle s'inscrit l'entreprise favorise l'explosion de la sous-traitance. Le défi que représente à la Cgt l'éclatement du salariat n'est pas simple à relever. Les personnels extérieurs dépendent de conventions collectives différentes, ils ont des revendications les plus diverses. Comment aider à leur organisation ? Comment les rassembler et les faire coopérer ? Si, dans une zone commerciale, la question est parfois difficile à régler, dans une gare elle est encore plus complexe. Nous devons nous atteler à ce chantier. Nous ne le réglerons pas seuls. C'est avec les autres fédérations de la Cgt et ses structures territoriales que nous réfléchirons. Mais, de la même façon que nous devons nous donner les moyens de développer la syndicalisation des ingénieurs, cadres et personnels agents de maîtrise, nous devons avancer sur le sujet de la sous-traitance. Si nous voulons gagner, nous devons nous donner les moyens organisationnels de notre ambition. »

Entre crises et défis...

La mobilisation sociale de l'année 2010 sur les retraites a confirmé le syndicalisme – et ses composantes – comme un acteur social de tout premier plan. Est-ce à dire qu'il s'est dégagé de ce que l'on va qualifier de "crise" à partir des années 1970? Répondre ne va pas de soi.

Le syndicalisme français se porte bien. La preuve? Il sort de l'un des mouvements revendicatifs les plus importants de toute l'histoire sociale moderne, qu'il a animé et dirigé. Le syndicalisme français se porte mal. La preuve? Il n'a pas gagné ce conflit, et les salariés continuent à ne pas se syndiquer. Deux affirmations opposées, toutes deux exactes pourtant. Comment, dans ces conditions, établir un diagnostic? Comment caractériser la nature ce qui fait obstacles au déploiement et au développement du fait syndical en France? S'agit-il d'une crise, au sens d'un phénomène incapacitant, ou de « défis », de difficultés sectorielles toujours lourdes mais en passe d'être surmontées? Ces questions sont d'actualité; elles renvoient à la capacité du mouvement syndical à s'affirmer comme un acteur incontournable, à même de s'opposer, de proposer, de gagner enfin. Pour y répondre, un bref regard dans le rétroviseur s'avère nécessaire. Car le temps est fugitif et la mémoire trop courte.

De l'affaiblissement aux campagnes de délégitimation

Avec la crise des années 1970, le thème – déjà ancien – de la crise du syndicalisme revient en force et accompagne un déclin tangible: recul des forces organisées, disparition des « bastions » ou prétendus tels, déstabilisation des termes de la négociation collective constituent les éléments structurants d'une crise d'efficacité. Laquelle exacerbe des caractéristiques qui, tout en étant inscrites dans l'histoire sociale française, ne constituent pas des atouts aux yeux des salariés: division chronique, degré de « politisation » jugé trop important par les salariés, rapport lâche à la politique contractuelle. Cette « crise » fait écho à la crise d'un Etat qui travaille à s'affranchir de ses responsabilités industrielles et sociales, de sa dimension d'acteur social « exemplaire » à travers les entreprises et services publics; elle se développe sur un fond de « modernisation » de l'industrie et des relations sociales qui assimilent l'action collective – et à plus forte raison syndicale – comme ringarde.

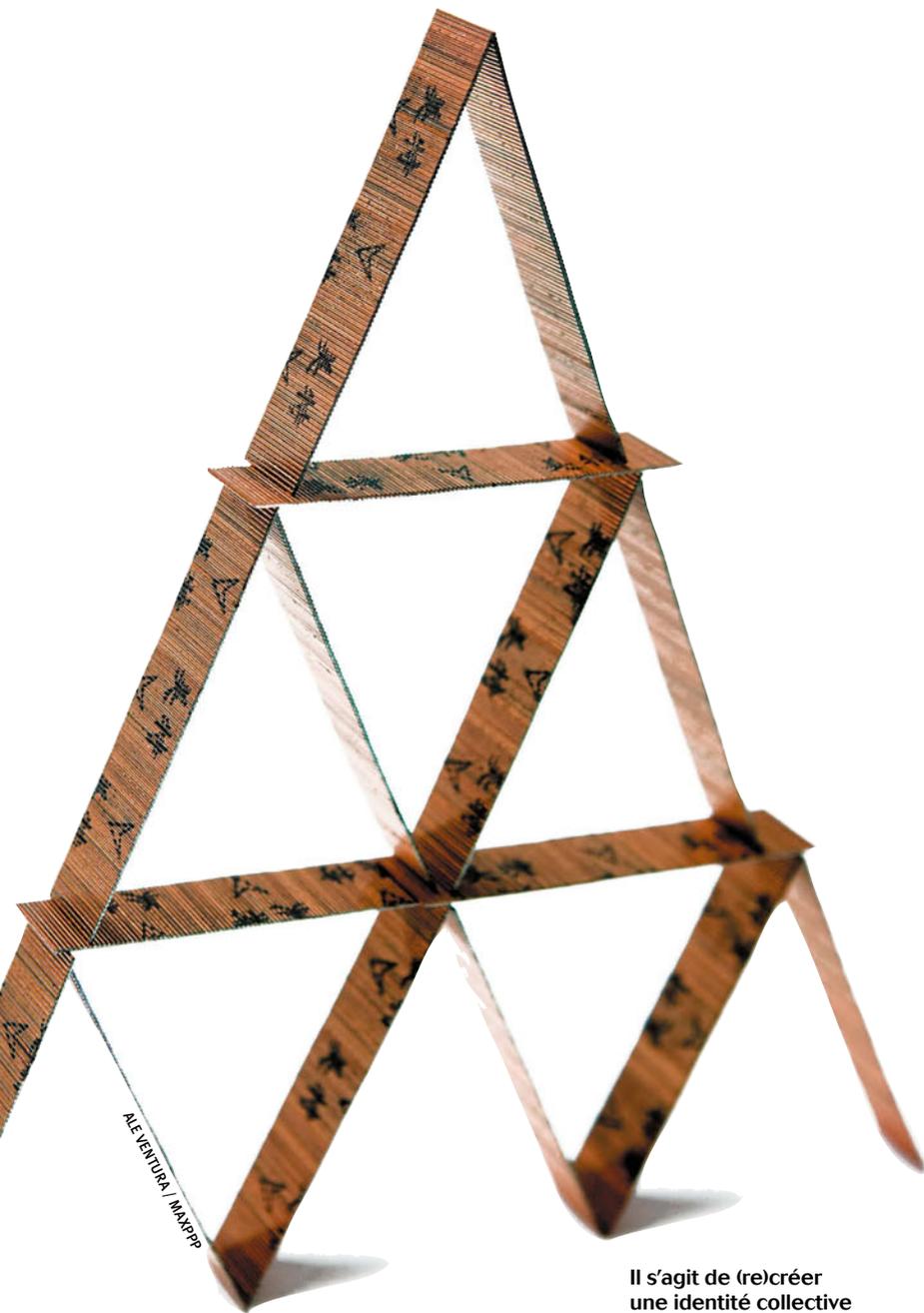
Tel est le contexte qui va voir grandir les conditions d'une désaffection et d'une délégitimation sociale. Sur l'initiative d'acteurs patronaux et gouvernementaux, un thème va se développer au fil des ans sur la représentativité syndicale. Nourri d'une difficulté certaine à évoluer aussi vite que les restructurations – industrielles mais aussi culturelles – qui secouent la société, le syndicalisme se voit miné à la fois par les théories néolibérales d'un primat individuel sur les

garanties collectives et par des émergences corporatives animées par des structures concurrentes. C'est le début d'une longue phase qui sera marquée de sursauts importants, toujours présents dans les mémoires – le mouvement des cheminots, la grève contre le Cpe, le mouvement contre la réforme des retraites de 2003 –, sursauts qui indiquent une conflictualité en bonne santé et un syndicalisme engagé dans un lent travail de transformation. Les conditions de l'unité, du déclenchement du conflit, de sa conduite, la place de la grève, la stratégie revendicative, le rapport aux salariés, tout cela se modifie, pour une part en fonction des orientations affichées, mais surtout du fait des salariés, de leurs difficultés, de leurs aspirations.

L'apparence des choses et les choses elles-mêmes...

Au bout de ce processus, le syndicalisme est-il toujours en crise? Pour certains, la cause est entendue, et l'on se souvient du jugement sans appel du président de la République: « Désormais, quand il y a une grève en France, personne ne s'en aperçoit. » Mais c'est là confondre l'apparence des choses et la chose elle-même. Le mouvement revendicatif sur les retraites de l'année 2010 en fait la démonstration quelque temps plus tard. A quoi assiste-t-on?

Le mouvement revendicatif est syndical dans sa définition, ses objectifs, sa conduite. Il est unitaire dans son esprit, ses objectifs, sa forme avec des réunions régulières de l'intersyndicale. Ce *leadership*, la fermeté qu'il affiche sont soutenus massivement par l'opinion publique – salariés et non-salariés – et tant le contenu de ses mobilisations que leurs modes recueillent approbation. Cet appui traverse les champs du salariat – public, privé, petites et grosses entreprises – et les champs générationnels. La légitimité sociale, l'identité sociétale sont donc au rendez-vous. Même après un mouvement qui ne débouche pas sur une victoire, les sondages attestent d'une confiance inentamée de l'opinion publique vis-à-vis du fait syndical, constituant en quelque sorte une manière de certificat d'utilité sociale. Alors, sortie de crise? Oui au sens où la dynamique de déclin a été enrayerée: le syndicalisme fait la démonstration qu'il peut s'unir, qu'il est légitimé par les salariés et au-delà, qu'il n'échoue que pour des raisons qui tiennent à un acharnement idéologique sévèrement jugé par l'opinion publique. Tous ces constats constituent autant de facteurs de rupture avec une dynamique de crise. « *Les syndicats*, notait Jean-Marie Pernot



A.E. VENTURA / M&P&P

Il s'agit de (re)créer une identité collective du monde du travail, de repenser les investissements militants et, corrélativement, de redéfinir les rapports entre structures syndicales et salariés.

en 2005, n'ont certes pas en main toutes les clés de leur salut. Suffisamment toutefois pour redevenir ce qu'ils ont cessé d'être : un acteur social avec lequel il faut compter ⁽¹⁾. » Cinq ans après, c'est chose accomplie, sur fond d'unité internationale et de crises systémique relativisant sérieusement la vulgate néolibérale. Peut-on pour autant en conclure que tout va bien ou que le syndicalisme serait sorti de la zone des tempêtes ? Certainement pas.

D'une crise l'autre, de la crise aux défis

D'abord parce que l'on ne peut raisonner en termes de « crise » en soi ; la crise du syndicalisme se mesure à la capacité qu'il a à faire face à la crise économique et sociale qui assaille le monde du travail. De ce point de vue, les crises systémiques qui se précipitent à partir de 2008 posent des problèmes d'une tout autre sorte que celle qui s'amorce dans les années 1970. Les « réponses » apportées par les employeurs, les politiques publiques mises en œuvre, si elles s'inspirent du même libéralisme, ne peuvent

être considérées comme identiques ; de même, la donne politique a changé, au plan mondial comme au plan régional et national. Ce cadre changeant constitue d'ailleurs un des facteurs anciens de crise, exogène au syndicalisme. Ainsi en est-il du rôle de l'Etat, radicalement redéfini par la révolution néolibérale. Force est de constater qu'un Etat qui refuse de souscrire à son rôle de régulation sociale – ce qui est clairement le cas depuis la dernière élection présidentielle – mais ne cesse d'interférer dans le dialogue social pour le pervertir confronte le syndicalisme à des problèmes qu'il ne peut, à lui seul, résoudre. Cette « sollicitation du politique » ne fait que compliquer la donne à l'acteur syndical, par définition rassembleur, indépendamment des lignes de clivage électoral. Ici, les difficultés du dialogue social touchent à la qualité même du dialogue démocratique qui ne fait que répondre à des politiques publiques et privées de fragmentation sociale.

De la diversité à la représentativité

Ensuite parce que le syndicalisme reste confronté aux limites d'un « redéploiement » insuffisant dans les petites et moyennes entreprises, dans des « nouveaux territoires » restructurés via des spécialisations – comme c'est le cas pour les pôles de compétitivité – ou via de classiques essaimage. Certes, le mouvement des retraites a vu augmenter de façon significative le flux d'adhésions syndicales, mais pour l'heure ce mouvement reste dans des limites quantitatives, sans atteindre à un niveau qualitatif que signifierait un basculement massif de catégories entières du salariat telles que les jeunes ou les femmes... On reste encore, dans l'ensemble, dans les limites d'un droit et de pratiques sociales qui ne poussent pas à la syndicalisation, même sur fond de participation électorale et de confiance. Or il s'agit là d'un facteur d'affaiblissement structurel de nature qualitative. Car cette « distance sympathisante » contribue à conforter un décalage toxique entre une représentation syndicale et des réalités sociales de plus en plus complexes, diverses. La diversité est d'ailleurs sans doute, au-delà de la dimension démographique – les jeunes – et de genre – les femmes –, le défi qui résume tous les autres. Diversité professionnelle et territoriale, diversité de cultures et d'identités – réelles ou supposées –, diversité des parcours et des individus. Ces enjeux sont aujourd'hui identifiés, évalués par le mouvement syndical, singulièrement la Cgt. De ce point de vue, ils constituent davantage des défis à relever que des facteurs d'une crise subie ; mais l'enjeu de la diversité n'en demeure pas moins existentiel et incontournable pour (re)créer une identité collective du monde du travail, repenser les investissements militants dans les entreprises et, corrélativement, redéfinir les rapports entre structures syndicales et salariés.

(1) Jean Marie Pernot, *Syndicats : lendemains de crise*, Folio, 2005.

Louis SALLAY

Syndicalisme : nouveaux défis, nouveaux atouts

PARTICIPANTS

IRÈNE HUARD, MEMBRE DE LA DIRECTION CONFÉDÉRALE, RESPONSABLE DE LA CD UGICT DE L'ESSONNE.

MARIE-JOSÉ KOTLICKI, SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE L'UGICT.

CATHERINE NÉDÉLEC, SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE L'UNION FÉDÉRALE MINES-ÉNERGIE.

FRANÇOISE PIOTET, PROFESSEUR ÉMÉRITE, AUTEUR NOTAMMENT DE "LA CGT ET LA RECOMPOSITION SYNDICALE".

PIERRE TARTAKOWSKY, "OPTIONS".

Le mouvement contre la réforme du financement des retraites marque-t-il une "sortie de crise" pour le syndicalisme français et, dans ce cas, à quels nouveaux défis son déploiement se heurte-t-il? Peut-il – et si oui, comment? – porter les diversités de mondes du travail en profonde reconfiguration?

– **Options**: Quels sont, pour vous, les défis existentiels qui demeurent posés au syndicalisme après le mouvement social sur les retraites?

– **Marie-José Kotlicki**: Le syndicalisme connaît une hausse de crédibilité, singulièrement la Cgt dont la démarche unitaire, la capacité à contester et à porter des propositions alternatives se voient validées. De nouveaux atouts, donc; reste à les transformer en force concrète, en engagement collectif. Les évolutions des identités professionnelles sont un des terrains où se joue ce défi. On a vu se développer une série de conflits souvent juxtaposés dans le temps, voire segmentés, mais qui impliquent tous une dimension d'éthique professionnelle, de reconnaissance des qualifications et de sens du travail, de son utilité sociale. Comme l'illustrent les mobilisations des magistrats, des journalistes, des enseignants, des inspecteurs du travail, des travailleurs sociaux... Comment prendre plus fortement en compte ces dimensions d'éthique professionnelle ainsi que les évolutions qui marquent les parcours de formation? Un des défis pour le syndicalisme confédéré est de faire la démonstration qu'il a la capacité de porter et de mutualiser ces enjeux d'identités professionnelles.

– **Catherine Nédélec**: Nous sommes majoritairement centrés sur la dimension institutionnelle du syndicalisme, liée à l'entreprise, qui fait souvent obstacle à notre perception des collectifs de travail dans leurs réalités et leurs évolutions. L'essentiel des projets conduits aujourd'hui agrège des salariés d'entreprises différentes, de statuts différents, d'origines différentes; et nous avons du mal à parler à tout le monde, voire même à prendre acte de ces évolutions. Le défi, c'est d'être en capacité de conduire les salariés en général, et notamment les catégories cadres, ingénieurs, techniciens, chercheurs, à l'engagement. Les salariés sont souvent présentés comme « détachés » de l'entreprise, en « distance » avec elle; mais, la plupart du temps, ils sont motivés et engagés dans leur travail. Ce en dépit de toutes les difficultés qu'ils affrontent, des avanies qu'ils subissent, des « empêchements » à un travail de qualité. Les salariés cherchent à maîtriser leur travail, à contourner les obstacles. Il nous faut

partir de ces réalités, de ces aspirations et accompagner les salariés dans la conduite d'un projet d'intervention pour donner sens à leurs aspirations, qu'elles soient sociales ou professionnelles.

– **Françoise Piotet**: L'image positive du syndicalisme et sa crise coexistent: on « fait confiance » aux organisations syndicales tout en se dispensant de s'y impliquer. Il y a un lien entre cela et l'état du travail. Les conflits signalés par Marie-José Kotlicki sont des conflits de « gens de métier », marqués par un ordre toujours effectif. Ce qui pose problème à l'action collective et syndicale, ce sont les communautés pertinentes de l'action collective, ces collectifs que l'on ne sait pas qualifier, qui relèvent largement du secteur privé et qui se présentent comme une communauté de fait mais pas de droit, pas socialement construite autour d'une identité professionnelle claire. Là, le syndicalisme ne sait pas faire, ou alors occasionnellement. Parce que la communauté est à construire et que le syndicalisme se voit sommé de fabriquer du collectif.

– **Irène Huard**: Les mutations territoriales jouent leur rôle dans ces brouillages. Les zones d'activités récentes ou de nouvelles technologies, etc., se sont construites avec des Pme sans présence syndicale. Les repères tels que les conventions collectives, les classifications sont largement battus en brèche, d'autant plus que le patronat a développé des politiques d'individualisation comme stratégies de management. Chacun se trouve placé dans un jeu de logiques contradictoires, entre autonomisation, exigences, reconnaissance, qui l'amènent à se considérer comme un cas, si ce n'est isolé, du moins sans lien évident de solidarité, même avec ses collègues proches. L'action syndicale étant une action collective, construite autour de revendications collectives, il s'ensuit un hiatus et des difficultés. Le défi est bien de prendre en compte la forte diversité du salariat, associée à une transformation tous azimuts: des statuts, des métiers, des responsabilités.

– **Options**: L'Ugict pointe la population des jeunes diplômés comme un enjeu générationnel. À quelles réalités cela répond-il?

CE QUI POSE PROBLÈME À L'ACTION COLLECTIVE ET SYNDICALE, CE SONT LES COMMUNAUTÉS PERTINENTES DE L'ACTION COLLECTIVE, QUE L'ON NE SAIT PAS QUALIFIER, QUI RELÈVENT DU SECTEUR PRIVÉ ET QUI SE PRÉSENTENT COMME UNE COMMUNAUTÉ DE FAIT MAIS PAS DE DROIT, PAS SOCIALEMENT CONSTRuite AUTOUR D'UNE IDENTITÉ PROFESSIONNELLE CLAIRE.



PHOTOS: THIERRY NECTOUX / CHAMBRENOIRE.COM

ON VOIT S'OPÉRER UNE
SORTE DE TRANSFERT
D'UN MÉTIER
HISTORIQUEMENT
TRÈS ATTACHÉ À
L'ENTREPRISE VERS
UNE QUALIFICATION
ET UNE ÉVALUATION
PLUS INDIVIDUELLES.
C'EST CE À QUOI
LA CGT ENTEND
RÉPONDRE AVEC
LE NOUVEAU STATUT
DU TRAVAIL SALARIÉ,
DONT LA PRISE EN
COMPTE DEMEURE
INSUFFISANTE.

– **Catherine Nédélec** : Le conflit des générations existe dans les entreprises de l'énergie, à la faveur d'un tassement généralisé des déroulements de carrière et de la promotion interne. L'intégration harmonieuse des populations de jeunes diplômés qui se faisait au sein d'équipes stables, en nombre suffisant, sereines sur les évolutions de carrière, a vécu. L'individualisation, les incertitudes sur la carrière aboutissent dans certains cas à des situations conflictuelles entre salariés en place et jeunes diplômés arrivant directement sur des postes de management sans accompagnement, formation ni expérience. On a là des propositions à faire qui permettent de tirer l'ensemble des carrières vers le haut plutôt que concourir à les écraser... Plus généralement, nous avons du mal à suivre l'émergence de nouvelles aspirations chez les salariés induites par l'évolution des entreprises, du salariat, par exemple la mobilité. Les salariés souhaitent développer leur carrière en passant d'un secteur à l'autre, y compris par des mouvements entre public et privé. De moins en moins de salariés imaginent faire leur carrière dans une seule entreprise. Ils ne sont pas attachés à la culture d'entreprise – dont on ne parle d'ailleurs plus beaucoup –, mais à leur métier, à l'intérêt pour leur travail, à son utilité. On voit s'opérer une sorte de transfert d'un métier historiquement très attaché à l'entreprise vers une qualification et une évaluation plus indivi-

duelles. C'est ce à quoi la Cgt entend répondre avec le nouveau statut du travail salarié, dont la prise en compte demeure insuffisante.

– **Françoise Piotet** : On observe de fait un conflit très fort de génération entre des « cadres » sortis du rang, pas toujours diplômés, et un afflux massif de jeunes diplômés qui bouche définitivement l'accès au statut cadre, à l'expérience professionnelle. On se dirige *de facto* vers une dévalorisation de l'expérience au profit du diplômé, qui prend une place exponentielle dans notre société. Par ailleurs, ce qui est dit sur l'autonomie soulève la question d'une contrepartie: il faut bien négocier les conséquences de cette responsabilité. C'est un problème compliqué pour le syndicat: réclamer plus d'autonomie et de liberté sachant qu'il faudra mettre quelque chose en face.

– **Marie-José Kotlicki** : Soixante pour cent et plus, généralement des jeunes diplômés, ne sont aujourd'hui pas reconnus comme cadres à l'embauche et ne voient pas leur diplôme reconnu. Ces jeunes sont en réalité utilisés comme éléments de dumping social, à leur détriment et au détriment de leurs collègues. C'est par eux que l'on expérimente la déstructuration des garanties collectives, et c'est pourquoi, à nos yeux, ils constituent de fait un enjeu stratégique pour le syndicalisme. Or les

...

TABLE RONDE

Syndicalisme: nouveaux défis, nouveaux atouts



Françoise Piotet.

section de l'Education nationale, j'ai pu constater que des syndiqués Cgt, enseignants du technique, se sont déployés sur le lycée classique en déclenchant un conflit revendicatif à la suite duquel ils ont raflé cinq sièges sur sept au conseil d'administration. Ils ignoraient l'existence de l'Ugict; l'un d'eux, professeur agrégé du secondaire – à qui je faisais remarquer qu'il est cadre –, l'a nié avec véhémence; c'est que leur représentation de la Cgt était essentiellement imaginaire, ouvrière à 100%, et c'est pour cela qu'ils y étaient. Peut-être pour se faire « pardonner » d'être enseignants ou cadres... C'est pourquoi cette histoire de statut est loin d'être claire à mes yeux, dans la mesure où je ne saisis pas bien où l'on peut tracer la ligne de démarcation.

– **Catherine Nédélec:** J'aurais tendance à me demander: qu'en pensent les salariés techniciens et agents de maîtrise eux-mêmes? Se sentent-ils cadres? Comment vivent-ils l'organisation du travail, la question de l'autonomie et de la responsabilité dans le travail? Une de nos tâches premières, c'est justement d'en débattre avec les salariés pour cerner les contours qui forgent les différentes identités professionnelles. Il n'y a pas qu'un seul critère à prendre en compte pour définir une catégorie professionnelle: le diplôme initial, mais aussi la fonction dans l'entreprise, et le collectif de travail, ou l'idée qu'il en a, ses projections en matière de déroulement de carrière. C'est un peu tout ça qui forge les identités professionnelles et qu'il faut réorganiser collectivement pour aboutir à une reconnaissance des uns et des autres.

– **Marie-José Kotlicki:** Nous considérons que la notion de cadre s'est élargie et diversifiée: les cadres sont managers, commerciaux, experts, encadrants de proximité. Les garanties collectives du statut doivent être étendues à l'ensemble de l'« encadrement » d'aujourd'hui. Il existe dans les entreprises des salariés sans diplôme bénéficiant du statut cadre, lequel n'est pas exclusif, dans la mesure où il prend en compte l'expérience professionnelle, les caractéristiques de tel ou tel poste... Il reconnaît la qualification avec tous ses volets. Quant à savoir qui est cadre et pourquoi, cela renvoie à une réflexion que nous abordons

- syndicats sont souvent déconcertés par l'irruption de jeunes diplômés dont, pourtant, 44% placent la Cgt en tête. Et la double exigence qu'ils portent – un avenir professionnel, un devenir social – fait largement écho à celles de leurs collègues plus anciens. C'est pourquoi nous disons qu'il faut changer le mode de management à l'entreprise. Pour avoir un management qui ne soit pas qu'une machine à *cash*, qui ne confisque pas le droit au libre arbitre en stérilisant le droit aux alternatives mais qui libère l'imagination, qui redonne du sens et de la finalité au travail tout en étant utile à la compétitivité globale de l'entreprise.

– **Françoise Piotet:** Je crois davantage à une crise majeure de l'organisation qu'à une crise de management. Le problème est que plus personne ne sait organiser le travail, le diviser et donc le coordonner. D'où cette consigne qui descend tout au long de la ligne hiérarchique: débrouillez-vous! C'est flagrant dans le cas du travail de guichet: comme la norme est bousculée par des situations non prévues, le salarié au guichet est de fait chargé de qualifier le problème; soit en se référant à un vademecum toujours plus épais, plus complexe, soit en se « débrouillant »... C'est cette crise-là – une crise de la norme – qui alimente la pression, l'autoritarisme, le stress.

– **Irène Huard:** Il est vrai que l'on demande aux cadres de « se débrouiller »; mais on exige aussi qu'ils rendent des comptes, sur la base de critères unilatéraux, d'indicateurs chiffrés, tout en réduisant les effectifs et les moyens. On leur demande à la fois de gérer une complexité croissante, d'avoir des résultats, de reporter la pression sur les salariés en leur interdisant tout espace de débat et de créativité partagée avec leurs équipes. Le contenu que l'on peut donner à un statut de l'encadrement tourne autour de droits et de sécurité professionnelle pour pouvoir organiser un tel débat dans l'entreprise, permettre que l'on adapte les moyens et les objectifs, les finalités, puisqu'il s'agit d'éthique. C'est le fond du statut, indépendamment du fait non négligeable qu'il constitue un repère salarial qui fait rempart contre la baisse du coût du travail et fait – plus ou moins – obstacle, à ce titre, à un nivellement par le bas qui frapperait toutes les catégories. En ce sens, c'est une des réponses à la crise de l'ordre du travail et à sa crise de rentabilité.

– **Françoise Piotet:** Reste que je m'interroge: si nous n'avions pas de statut cadre, qu'est-ce que cela changerait fondamentalement dans la société? Est-ce que cela ne remplace pas les classes sociales dans le débat, ce qui serait dommage? Lors d'une enquête réalisée pour la Cgt dans une

IL EST VRAI QUE L'ON DEMANDE AUX CADRES DE « SE DÉBROUILLER »; ON LEUR DEMANDE À LA FOIS DE GÉRER UNE COMPLEXITÉ CROISSANTE, D'AVOIR DES RÉSULTATS, DE REPORTER LA PRESSION SUR LES SALARIÉS EN LEUR INTERDISANT TOUT ESPACE DE DÉBAT ET DE CRÉATIVITÉ PARTAGÉE AVEC LEURS ÉQUIPES.



Marie-José Kotlicki.

IL NOUS REVIENT DE FAIRE LA DÉMONSTRATION QUE NOUS POUVONS CHANGER CONCRÈTEMENT LA DONNE AU TRAVAIL POUR LES INGÉNIEURS, CADRES ET TECHNICIENS AFIN QU'ILS PENSENT LE SYNDICALISME PLUS EN TERMES DE SOLUTIONS QUE DE PROBLÈMES, D'EFFICACITÉ QUE D'HANDICAP PAR RAPPORT À LEURS PROPRES PLACE ET RÔLE DANS L'ENTREPRISE.



Irène Huard.

à partir de la question de la reconnaissance du niveau d'autonomie dans son travail, de l'étendue de ses responsabilités dont, soit dit en passant, certains salariés peuvent être justiciables. C'est par exemple le cas pour l'infirmière, à la différence de l'aide-soignante. Pour nous, le statut cadre doit concourir à faire en sorte que l'on puisse réellement exercer ses responsabilités sociales, son rôle contributif, son éthique professionnelle et faire reconnaître sa qualification.

– **Options:** Finalement, les problèmes sont identifiés, nommés; qu'est-ce qui fait alors obstacle à leur résolution?

– **Catherine Nédélec:** Nous souffrons d'un fort décalage d'image sur le terrain professionnel. La Cgt – toutes organisations confondues – continue de véhiculer une image un peu misérabiliste du travail dans laquelle les salariés ne se reconnaissent pas. Même confrontés à des situations difficiles, même mal payés, insuffisamment reconnus, ils veulent conduire un projet, le mener à bien, et ils y mettent de l'enthousiasme. Cet enthousiasme, nous ne l'accompagnons pas, nous ne prenons pas appui sur lui pour travailler des alternatives transformatrices. Dans notre secteur, la direction du Cea fait des propositions de transfert d'équipes et de déménagement territorial de compétences dans le domaine de la thermohydraulique, ancrée de longue date au Cea de Grenoble, en voulant éclater le labo sur deux centres: Cadarache et Saclay. Ce labo, sur l'initiative des chercheurs, est en train de construire un projet alternatif, qui s'appuie sur l'analyse de la direction, sur la structuration en cours au niveau de la communauté scientifique de Grenoble, sur ce qu'ils savent faire, sur la dimension internationale de leurs compétences. La question qui nous est posée est: comment la Cgt peut-elle être un outil pour ces salariés pour porter et valoriser ce projet? On n'est plus dans le contre-pouvoir mais dans l'intervention, dans la prise en main de son travail et de son destin. C'est agir à partir d'une compétence collective que l'on veut mettre au service d'enjeux sociétaux. C'est là où nous devons bouger pour être clairement perçus comme une force relais, un lieu de parole collective, d'intervention et de projet. Cela ne signifie pas qu'il faille se désengager de la défense individuelle ou de la dénonciation de telle ou telle situation; cela signifie qu'il nous faut être actifs sur tous les fronts du travail.

– **Irène Huard:** Je partage cette vision. La plupart du temps, les salariés apprécient positivement leur travail et l'intérêt de leur métier, même s'ils vivent des situations dégradées. Il nous faut partir beaucoup plus de ce que vivent les salariés eux-mêmes en se gardant du prêt-à-penser. Cela vaut tout particulièrement pour les jeunes: s'ils constatent une écoute, que le débat est



Catherine Nédélec.

ouvert, que l'on ne tente pas de les enfermer dans des schémas préétablis, ils viennent plus facilement au syndicat. D'une façon plus générale, cela valide la nécessité d'un syndicalisme qui soit en situation de s'adapter à toutes les catégories de salariés.

– **Françoise Piotet:** Le syndicalisme, au fil de l'histoire, et pour des raisons que l'on peut comprendre, a un peu abandonné le champ de la fierté du travail pour se replier sur le champ de la plainte. Il ne sait plus guère dire ce qui va bien, distinguer ce qui est formidable dans le travail et produire du sens qui transcende les territoires géographiques ou professionnels. Or la production de sens ne peut pas s'opérer sur le seul terrain de la défense.

– **Marie-José Kotlicki:** Nous avons besoin de dépasser quelques paradoxes. Les ingénieurs, cadres et techniciens constituent massivement la composante du salariat la plus organisée collectivement et la plus syndiquée. Sauf qu'ils le sont massivement dans des organisations professionnelles, autonomes. Ils ont une appréciation positive sur la Cgt et son existence nécessaire dans le paysage social. Pour le paysage économique, dans l'entreprise, cela reste à voir. Mais, au final, ils en concluent encore trop souvent que la Cgt n'est pas faite pour eux. Cela exige de faire la démonstration que nous pouvons changer concrètement la donne au travail pour les ingénieurs, cadres et techniciens afin qu'ils pensent le syndicalisme plus en termes de solutions que de problèmes, d'efficacité que d'handicap par rapport à leurs propres place et rôle dans l'entreprise. Comment prendre en compte leur individualité et leur expression dans un collectif? Nous y travaillons en partant, d'une part, du mode de management – au sens large de l'organisation du travail et de la stratégie des entreprises –, en mettant à plat tous ses outils. D'autre part, en améliorant nos propres pratiques syndicales; créer des espaces de débat pour les cadres et techniciens, cela signifie qu'ils doivent pouvoir être acteurs et décideurs dans le syndicat – rôle que leur dénie les directions dans l'entreprise –, ce qui renvoie à une activité spécifique, à son organisation pour sa pérennité, pleinement ancrée dans la vie structurelle de la Cgt. ◀