

Cadres **INFOS**

Bulletin périodique de l'Ugict-Cgt – N° 681 – 19 avril 2011

● **Editorial**

L'élan du Congrès de l'Ugict

Le Congrès a permis les retrouvailles des militants, il nous a amenés à faire le point et à poser des axes d'action pour l'avenir. Les participants ont apprécié le dynamisme et la jeunesse de l'organisation mais aussi le ton des congressistes. Nous avons échangé sur les préoccupations de plus en plus pesantes des ICT. Et, outre les clowns qui nous ont fait beaucoup rire en nous montrant nos travers, les tables rondes ont permis de creuser des questions cruciales : évolution de la population ICT, management alternatif, différents systèmes de retraites en Europe. Des intervenants extérieurs, chercheurs et sociologues, ont pu s'exprimer sur ces tables rondes. La confrontation des idées a mené à une convergence des analyses car les problèmes des ICT ont tendance à s'uniformiser et à s'alourdir. Ont été mis en évidence la précarité grandissante des jeunes, le stress insupportable chez les cadres, l'augmentation du nombre de contraintes externes sur les ICT menant à une forte dégradation de leur qualité de vie, etc... Ces analyses nous donnent de bonnes pistes d'actions pour l'avenir : chaque syndicat devra en tenir compte pour lier les situations professionnelles de chacun, de plus en plus difficiles à vivre, avec les causes qui leur donnent naissance. Seule une analyse partant de la réalité du travail des ICT pourra mener à une syndicalisation de masse de ces personnels, ce qui doit rester notre objectif central.

Stéphane Lovisa
Membre du Bureau de l'Ugict-CGT

Stages ugict

« retraites » **6 au 10 juin 2011**

« comment syndiquer les jeunes diplômés ? »
30 mai au 1er juin 2011

Mobilisations

28 avril : journée nationale d'action sur la pénibilité

1er mai : manifestations unitaires

Consultation nationale

Des professions techniques/intermédiaires
Questionnaire en ligne sur le site :
www.ugict.cgt.fr

● **ÉDITORIAL**

L'élan du Congrès de l'Ugict

● **EVOLUTION DES INGÉNIEURS CADRES ET TECHNICIENS**

En quête de sens

● **LE REPRÉSENTATIVITÉ SYNDICALE**

Une loi imparfaite

● **RECONNAISSANCE ET MANAGEMENT ALTERNATIF**

Contre l'absolutisme décisionnaire, retrouver l'autonomie et la créativité

Evolution des ingénieurs cadres et techniciens

En quête de sens

●
La précarité induite prend des formes extrêmement diverses : multiplication des contrats pour une même personne, interruption de plusieurs années entre deux contrats, rémunération décalée, utilisation de prête nom pour un enseignement assuré par un tiers, externalisation et mutualisation...

Les participants

Isabelle Claire: SNTRS-CGT (Syndicat national des travailleurs de la recherche scientifique)

Christian Guitton: CERECQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications)

Paul Bouffartigue: directeur de recherches en sociologie du travail. Co-auteur de « Cadres classes moyennes vers l'éclatement ? »

Gaëtan Floco: IRES (Institut de recherche économique et social)

Précarisation, non reconnaissance, désinvestissement envers l'entreprise, mais attachement à leur travail... Les ingénieurs cadres et techniciens, qu'ils soient du privé ou du public sont en quête de sens. Les chercheurs nous livrent leurs analyses.

Isabelle Clair (SNTR-CGT) ouvre cette première table ronde du Congrès par la présentation d'un ouvrage collectif « *Recherche précarisée, recherche atomisée* »⁽¹⁾ réalisé à partir d'**une enquête sur la précarité dans l'enseignement supérieur et la recherche**, une initiative qui a vu le jour, en 2009, au cours de la mobilisation contre la loi dite LRU (Loi sur la Responsabilité des universités). « *Les précaires ne s'y retrouvaient pas. Ils avaient l'impression d'une mobilisation de statutaires défendant leur statut. Le questionnaire a donc été construit à leur attention* » développe Isabelle Clair. L'enquête a été distribuée à l'échelle nationale, à toutes les personnes s'auto définissant comme précaires, dans toutes les disciplines scientifiques et tous les métiers (ingénieurs techniciens, secrétaires etc.) « *Nous avons reçu 4400 réponses valides, dont 1000 au cours de 36 premières heures. Le rapport, diffusé en février 2010, a créé des remous à l'échelle de l'enseignement supérieur. Nous avons alors choisi d'en faire un livre appelé à une plus grande diffusion* » conclut-elle.

Pour **Wilfried Rault** co-auteur de l'ouvrage: « *La précarisation n'est pas une nouveauté, mais jusqu'à présent elle était atténuée par des plans de titularisation. Aujourd'hui, cette précarisation résulte d'une véritable politique avec, comme fer de lance, la loi LRU (votée en 2007) qui donne plus de pouvoir aux présidents d'université, au détriment des personnels et entraîne la multiplication des contrats courts.* » D'autre

part, souligne-t-il, « *l'Agence nationale pour la recherche (ANR) organise une recherche sur projet au détriment des financements permanents* ».

Wilfried Rault décline ensuite les instruments du Grand emprunt censé repositionner la recherche française sur le « *marché international* »: « *Toutes ces mesures reposent sur des mécanismes d'excellence, les équipements d'excellence, les laboratoires d'excellence, les initiatives d'excellence... C'est une philosophie qui se substitue aux créations de postes et entraîne la généralisation des contrats précaires* ».

Dans les faits, la précarité induite prend des formes extrêmement diverses: multiplication des contrats pour une même personne, **interruption de plusieurs années** entre deux contrats, **rémunération décalée**, utilisation de prête nom pour un **enseignement assuré par un tiers**, externalisation et mutualisation...

« *Ces formes de précarité entraînent une incertitude chronique et la non reconnaissance du travail. Elle touche tous les métiers de l'entretien à l'informatique. Les titulaires ne comprennent pas forcément leur situation* » conclut Wilfried Rault.

Après cette première intervention, **Gaëtan Floco**, chercheur à l'Institut de recherche économiques et sociales (IRES) où officie aussi Danièle Linhart⁽²⁾, révèle les premières hypothèses issues d'**une série d'entretiens** auprès de cadres encadrants ou intermédiaires: « *Il en ressort des manifestations de mécontentement, permettant de comprendre la pré-*

carisation, le désarroi, l'expression d'une crise de confiance des cadres. Trois idées ressortent des premiers entretiens réalisés: le grand besoin de parler, la sensation de vivre un temps saturé, l'opposition entre la performance et la mobilité et la sphère privée famille » explique le chercheur.

D'abord, il constate que les cadres se sont rendus disponibles, certains ont même été interviewés à plusieurs reprises et **n'éprouvent aucune difficulté à exprimer leurs problèmes**.

Ensuite, ils dénoncent la notion de la saturation **des temps de travail**, une accélération et une densification des temps. Si les cadres ne plaignent pas trop de leur hiérarchie, ils s'élèvent **contre la pression** des clients (déprotection des cadres vis-à-vis de leur environnement immédiat), des fournisseurs, des collègues, une tension qui peut entraîner **le non respect de leurs objectifs**, des coûts, des délais et de la qualité. « *Ils tentent de compenser par des recherches permanentes d'alternatives, en revanche ils semblent encore mobilisés par l'entreprise* » admet Gaëtan Floco.

Enfin, **les cadres s'opposent à la logique de la performance** qui déborde sur la sphère familiale. Ils semblent avoir intériorisé la nécessité de changer d'entreprise, notamment pour des questions de salaires, mais ils estiment aussi **se sacrifier** ce qui engendre **une frustration**. « *En fait, ils témoignent d'une adhésion à l'entreprise sans attache. Plus l'exigence de la performance est forte et plus ils ont l'impression de monter un escalator descendant. C'est une spirale infernale qui rend le statut de cadres difficile à assurer* » analyse Gaëtan Floco.

Christophe Guitton, chercheur au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Cereq) développe **les résultats de l'enquête** qu'il nous avait déjà présentés au cours des **Etats généraux des professions techni-**

ciennes le 13 janvier dernier, une étude portant sur 75 métiers dans 30 entreprises différentes. **Ces professions intermédiaires représentent un quart des salariés** : techniciens 30 % ; agents de maîtrise 15 % ; professions intermédiaires administratives et commerciales 53 %.

« *Les professions intermédiaires ne se résument pas aux techniciens, mais aussi aux agents de maîtrise, professions intermédiaires administratives, commerciales, aux agents de santé, de la formation et du social... et la réalité du travail mélange ce que la statistique distingue* » prévient Christophe Guitton. En effet, elles sont en tension entre quatre pôles : technique, managérial, administratif, commercial. « *Il n'y a plus de techniciens purs ni de commerciaux purs etc.* » constate-t-il.

L'analyse démonte que **les professions intermédiaires deviennent polyvalentes et polyvalentes**. Mais la polyvalence et la polyactivité sauvage conduisent à un travail insoutenable car, si la formation permanente arrive à suivre sur toutes les dimensions, il n'en est pas de même **pour la dimension managériale où les professions intermédiaires sont livrées à elles mêmes**.

C'est un constat, **les professions intermédiaires encadrent de plus en plus**. On touche, là, aux conséquences de la décentralisation productive. Les cadres de proximité organisent et assurent le fonctionnement de la production et de plus en plus souvent, ils ont la responsabilité des compétences donc de la qualité de travail. Le management devient gestionnaire. Et ils délèguent la fonction de managers : un « *dirty work* » (sale boulot) de sous traitance en cascade.

Ces professions sont au cœur des transformations de l'organisation du travail dans l'entreprise où les carrières se transforment en espaces de mobilité professionnelle de moins en moins ouverts. « *Le passage cadre change de nature, il est de plus en plus long, et dans certaines professions les salariés refusent de passer cadres* ». **Quant aux jeunes diplômés, « ils subissent souvent un déclassement probatoire »** affirme Christophe Guitton.

Directeur de recherche en sociologie du travail, **Paul Bouffartigue**, quant à lui, souligne : « *Quand il s'agit de réfléchir sur les transformations du monde du salariat, des formes de conscience*

et d'engagement dans la vie syndicale, il faut sortir du monde du travail. Et les catégories socio professionnelles (les CSP) restent un outil appréciable. Il nous faut donc réfléchir en termes de classes et de classes moyennes. Les cadres et les classes moyennes servent de miroir à la société toute entière. »

Ainsi, pour le sociologue, le discours dominant sur les classes moyennes témoigne souvent d'une volonté politique qui pousse à une identification des classes populaires aux classes moyennes, pour mieux **faire clivage au sein des classes populaires** dites méritantes, c'est-à-dire « *celles qui se lèvent tôt le matin* ». Les ennemis désignés, les boucs émissaires, sont alors les pauvres, **occultant ainsi le rôle des classes dirigeantes et de l'oligarchie financière**. Dans cette vision sociale, et en fonction du revenu médian, même les ouvriers retraités sont considérés comme des figures de la classe moyenne. La grande majorité des électeurs mobilisables appartient à ces classes moyennes. Les classes populaires précarisées sont rejetées.

La frontière entre les cadres et les professions intermédiaires est plus ou moins consistante en fonction des critères.

Leur **féminisation croissante** rapproche les deux groupes, **leur rajeunissement** et le différentiel salarial moindre entre les cadres et les professions intermédiaires conforte cette analyse.

En revanche, le niveau de diplômes, la durée du travail, ainsi que la stabilité de l'emploi et le chômage les différencient toujours.

« *Tous ces critères n'ont pas le même sens* » continue Paul Bouffartigue. Les cadres travaillent plus longtemps et gagnent moins, ce qui impacte leur conscience. A cet égard, la dernière enquête de l'Apec⁽⁴⁾ traduit une dégradation de la condition salariale. En 20 ans, la proportion de cadres, estimant que la situation, s'est dégradée est passée de 10 à 50 %. « *Il y a donc une évolution des formes de consciences et non pas seulement des formes objectives des conditions de travail* ».

L'enquête confirme, affirme Paul Bouffartigue, **l'effacement de la figure traditionnelle du cadre masculin et la montée du cadre expert** qui peut se rapprocher des professions intermédiaires dans leur ensemble.

Ces exposés suscitèrent de nombreuses interventions de la salle,

revenant notamment sur l'autonomie des professions intermédiaires, la saturation du temps de travail.

Ainsi, Christophe Guitton réaffirme que « **L'autonomie des professions intermédiaires est nulle** pour la mise en œuvre et sont livrées à elles mêmes pour l'encadrement de proximité. Pour échapper à toutes les contraintes du management, il leur faut évoluer vers une fonction de cadre expert ».

Pour Paul Bouffartigue **l'autonomie est une notion piégée**. « *Sur quoi porte-t-elle ?* » interroge-t-il. « *Les cadres continuent à citer en atout de leur travail : l'intérêt et la liberté de choisir l'organisation et les méthodes de travail* ». Et les réponses aux autres questions se répartissent ainsi : influence sur la vie de l'entreprise : 27 % ; pouvoir de décider : 23 %, « *Très, très loin derrière les scores de liberté d'organisation et d'horaires et d'intérêt du travail* » souligne-t-il.

Du côté des inconvénients, les techniciens et professions intermédiaires en arrivent à refuser la carotte du passage cadre : arguments avancés : corvéabilité, durée du travail. Aux questions posées les réponses sont les suivantes : toujours préoccupé par son travail : 36 % ; tampon entre direction et salariés : 37 % ; solitude : 30 % ; prise de décision contraire à ses principes : 26 % ; pas de liberté de manœuvre : 18 %.

« *Les réponses signent toute l'ambivalence de la notion d'autonomie* » conclut Paul Bouffartigue.

Gaëtan Floco revient sur la saturation des temps de travail liée à **l'organisation matricielle** qui permet aux cadres de se démultiplier sur des missions. Il observe aussi que « **la crise de confiance apparaît dans les rapports aux stratégies d'entreprise et les cadres font face à un consentement paradoxal, car le rapport au travail reste positif** ».

En illustration de ces propos, une intervention d'un militant de mines énergie, d'EDF, révèle que : « *90 % des cadres de la société ne croient pas aux objectifs et depuis un an ou deux, il n'y avait plus d'expression de désaccords. Cependant la réponse de l'Ufict à la lettre du Pdg, demandant l'adhésion des cadres à la stratégie de l'entreprise, a reçu un très bon écho* ».

Christophe Guitton, en réponse à une intervention sur le niveau de qualification confirme un glisse-

ment progressif croissant : « *Les mêmes emplois sont promus à des niveaux de diplômes de plus en plus élevés et sur le marche du travail, arrive une jeunesse, diplômée de plus en plus encline à accepter des emplois sans rapport avec ses niveaux de diplômes. Aujourd'hui, les bac plus 5 sont une condition absolue pour accéder aux emplois cadres. Il n'y a plus d'accès direct. Il y a une fuite en avant dans la qualification et le niveau garantit un certain type de comportement* ».

Paul Bouffartigue conclut cette première table ronde : « *Les mots sont piégés souffrance, risques psychosociaux, La souffrance est compassionnelle et individualisante. On constate beaucoup de pression et peu d'autonomie pour y faire face, donc beaucoup de probabilité de problèmes. Les contradictions éthiques restent de bons indicateurs. Comment passer d'une posture de dénonciation à une posture d'intervention ? La recomposition des collectifs et le syndicat peuvent jouer un rôle* ». ■

(1) Recherche précarisée, recherche atomisée. Editions Raisons d'agir. 8 .

(2) Danièle Linhart : sociologue du travail, auteure notamment de « Travailler sans les autres ». Editions du Seuil, Février 2009.

(3) Entretiens d'une durée de 2 heures réalisés en dehors de tout avis des directions.

(4) Apec. 1990-2010 : ce qui a changé chez les cadres. Mars 2011

les cadres s'opposent à la logique de la performance qui déborde sur la sphère familiale. Ils semblent avoir intériorisé la nécessité de changer d'entreprise, notamment pour des questions de salaires, mais ils estiment aussi se sacrifier ce qui engendre une frustration.

La représentativité syndicale

Une loi imparfaite

La nouvelle loi sur la représentativité syndicale a fait bouger les curseurs. Si les salariés reprennent la main, les offensives patronales s'attaquent aux acquis, d'hier et d'aujourd'hui, brouillent les pistes. Plus que jamais, on ne peut pas faire l'économie de la connaissance des textes.

« C'est un bouleversement de règles vieilles de 60 ans que la CGT avait toujours combattues » déclare Philippe Masson en ouverture de cette table ronde. Avant la loi de 2008, un décret de 1966 reconnaissait à 5 organisations syndicales le droit de signer un accord dans une entreprise, dans une branche ou en interprofessionnel. La signature d'un seul de ces syndicats, indépendamment de sa représentativité ou même de l'existence dans l'entreprise du ou des syndicats en question, imposait l'accord à l'ensemble des salariés. Cette disposition a disparu avec la loi du 20 août 2008. « C'est la raison pour laquelle la CGT a d'abord été signataire d'une position commune avec la CFDT, le Medef et la CGPME, précise Philippe Masson, mais nous avons signé sans naïveté, car, dans le climat social actuel, sa traduction législative n'est pas la réécriture du cahier des charges de la CGT. La position commune d'avril 2008 était un compromis ». En effet, certaines des revendications de la CGT n'ont pas été reprises, certaines de celles du Medef ont été très édulcorées, mais subsistent dans le texte définitif. « La transcription législative du parlement actuel est une traduction législative qui

n'a pas brillé par sa fidélité » constate-t-il.

Il revient ensuite sur l'extrême complexité de la loi, ses angles morts ou ses vides. Le texte comporte, en effet un certain nombre de mesures dont il n'y avait pas la moindre trace dans la position commune et développe des interprétations différentes du texte initial.

« Et l'histoire ne s'est pas arrêté le 20 août 2008 » explique-t-il. Depuis cette date une bataille essentielle a été menée, notamment, pour l'interprétation par les tribunaux. Dès la promulgation de la loi, le patronat a essayé de la vider de sa substance et en profite pour revenir sur des jurisprudences, sur des pratiques, qui n'avaient rien à voir avec le changement de réglementation.

« Dans cette bataille, on ne s'en sort pas trop mal, affirme Philippe Masson, la liberté syndicale qui n'était pas assurée auparavant, l'est aujourd'hui ». D'autre part, en aucun cas, un patron ne peut exiger la liste des adhérents. En cas de constatation, elle sera mise à la disposition du juge. Des décisions importantes sur les prérogatives des syndicats d'entreprise, mais aussi des unions locales voire des syndicats multi professionnels ont été obtenues.

Cependant, la signature de la loi de 2008 ne met pas fin aux revendications de la CGT, car les règles de la représentativité ne sont pas un modèle de démocratie et la loi peut toujours évoluer. En quoi ont consisté ces modifications de la loi ? Aujourd'hui, les salariés reprennent la main. Ils désignent les organisations qui vont pouvoir rendre un accord valide, mais pour être représentatif, il faudra désormais afficher un score de 10 % des suffrages. Et, pour qu'un accord soit valable il

doit être approuvé par au moins 30 % des suffrages exprimés dans l'entreprise.

« Ce changement de règles nous met dans l'obligation d'accélérer nos transformations. Aujourd'hui, pour exister dans une entreprise il faut que l'influence de tous les syndicats CGT, dans une entreprise, représente au moins 10 % des salariés toutes catégories confondues » continue Philippe Masson.

Que constatons-nous ? D'une part, aujourd'hui, une CGT extrêmement forte chez les ouvriers et les employés, sous cette forme, ne suffit plus. D'autre part, un délégué syndical sans influence est condamné.

« Cette situation est indépendante des formes d'organisation que nous avons choisies », précise-t-il. En effet, aux élections, c'est l'addition des scores des différentes organisations CGT dans l'entreprise qui doit représenter 10 % des suffrages exprimés par les salariés de toutes les catégories. Qu'il existe un seul syndicat CGT, ou un syndicat exécution et un syndicat ICT, il faut dissocier le choix de nos décisions d'organisations de l'appréciation de la représentativité.

« Là où il n'existe qu'un seul syndicat, il a le devoir de rayonner sur toutes les catégories. Là où il y a plusieurs syndicats, ils ont le devoir de travailler ensemble et d'aller unis aux élections. Les rivalités entre syndicat d'exécution et syndicat ICT seraient destructrices, car les dispositions de la loi de 2008 rendent cette situation mortelle » conclut Philippe Masson.

Les interventions de la salle aborderont plusieurs questions notamment les difficultés d'implantation de la CGT dans les TPE-PME avec ses nouvelles règles et l'obstruction du patronat dans le bon

fonctionnement des règles de la démocratie d'entreprise notamment de la communication et illustrera les propos précédents.

Philippe Masson reprendra la parole pour dénoncer la volonté de certaines directions de tenter de violer la loi sur la représentativité, notamment en remettant en cause le fait que : « l'élection à un CE national, entraîne une représentation au niveau de l'entreprise et dans tous ses établissements. La question des entraves à la communication est complètement étrangère à la loi de 2008. L'obligation d'avoir un accord pour l'utilisation d'intranet a été défini par la loi Fillion en 2004. La loi de 2008 n'a pas réglé nos problèmes, elle a simplement modifié le cadre, mais elle a aussi réveillé la puçnerie patronale. Il faut avec une bonne connaissance des textes éviter des retours en arrière patronaux ».

Philippe Lattaud, revient alors sur les TPE que la loi a ignorées : « La revendication de la CGT, pour les petites entreprises qui représentent 4,2 millions de salariés, des institutions paritaires organisées à l'échelle du territoire, était prévue pour que les salariés bénéficient de lieux de représentation. Ce qui est un droit reconnu à l'échelle internationale. Le Medef est monté à la charge, relayé par les parlementaires UMP, qui affirment que les syndicats étaient néfastes et indésirables dans les TPE ».

La loi n'a pas été suivie d'effets. Les salariés des TPE seront bien consultés sur leur préférence syndicale, « mais sur sigle, sans possibilité d'élire des représentants nominatifs, précise Philippe Lattaud. Nous avons une campagne électorale à mener. La question qui se pose est : comment s'adresser à ces 4,2 millions de salariés ? ».

Les participants

Philippe Lattaud :

membre du bureau confédéral

Philippe Masson :

Ugict secteur juridique

Irène Huard :

commission départementale Ugict 91

Mireille Guye : Ugict

Reconnaissance et management alternatif

Contre l'absolutisme décisionnaire, retrouver l'autonomie et la créativité

Il est temps de s'approprier les enjeux de la gestion des entreprises. Cette démarche ne fera pas l'économie de débats sur une redéfinition du contrat de travail, la reconnaissance des qualifications, des compétences, du travail et la mise en place de modes de management alternatifs.

Thierry Le Paon, membre de la Commission exécutive confédérale, ouvre cette table ronde en abordant la question de la **transférabilité des droits et de la sécurisation des parcours professionnels**, une question essentielle pour les salariés car : « *seules les transitions sociales se traduisent par une rupture. Il y a une grande mobilité du capital, mais pas une grande mobilité du travail. Les employeurs ont intérêt à ce que chaque mutation s'accompagne d'une rupture du contrat de travail.* »

Quel est l'enjeu ? Quelles réponses syndicales peut-on apporter ? s'interroge-t-il. Pour Thierry Le Paon, **la sortie de la logique rupture de carrière** passe par l'assurance de la transférabilité des **droits acquis à la personne du salarié**. Un concept qui a encore du mal à prendre consistance. En dehors du slogan, il s'agit de construire une partie du **projet de sécurité sociale professionnelle**, en sécurisant le contenu du contrat de travail et le statut du travail salarié. « *L'accord national interprofessionnel sur la formation professionnelle, signé en 2009, reste un bon exemple, argumente le membre de la CE confédérale. Il a donné un nouvel élan au droit individuel à la formation, un droit cumulable de 20 heures par an, pendant 6 ans, également transférable.* ». Ce droit figure maintenant dans le code du travail. A terme, **l'objectif reste d'obtenir un contrat de travail véritablement transférable** qui n'implique pas une renégociation de l'ensemble des garanties.

« *C'est un changement révolutionnaire dans notre société* », affirme Thierry Le Paon. « *La transférabilité permettrait, en outre, de conserver les éléments de salaire. Idem pour le déroulement de carrière. L'établissement de la sécurité sociale professionnelle est une revendication forte.* »

Christian Méloni, de l'ugict-Cgt Airbus, quant à lui, nous propose un tour d'horizon des systèmes d'évaluation, élément essentiel du management, en vigueur aujourd'hui.

« *Les systèmes d'évaluation sont devenus de plus en plus agressifs et associent des critères quantitatifs et comportementaux qui supposent aussi l'adhésion du salarié* » constate-t-il. En effet, l'entretien d'évaluation entraîne des conséquences directes sur l'évolution des salaires, les primes que les hiérarchies définissent. « *Cette évolution engendre une démotivation permanente et une ambiance exécutable dans les services, avec les conséquences que l'on sait à Renault et France Télécom, entre autres. Un système en osmose avec l'idéologie patronale pour amener les salariés à des comportements de servitude et d'isolement* » confirme Christian Méloni. Il dénonce un système qui attaque tous les référents, mais aussi les repères humains dont les collectifs de travail. Plusieurs enquêtes prouvent que ce système engendre **un malaise général** chez les salariés touchés directement par ces évaluations. Il en résulte une déstabilisation de la cohésion du groupe, la montée en puissance de la souffrance au tra-

vail et la **perte d'efficacité des collectifs**. « *Nous sommes dans un système absurde et infantilisant, qui ne valorise pas les capacités et les expressions novatrices, analyse-t-il, il impose au contraire le suivisme et entraîne la perte d'esprit critique. Dans ce contexte, la hiérarchie intermédiaire est chargée de faire la chasse aux maillons faibles et aux absents.* »

Pour Christian Méloni, tout est conçu pour tirer artificiellement et arbitrairement les salariés vers le haut ou vers le bas, pour **créer une compétition** qui se révèle en fait **néfaste à la performance** des équipes et à la performance globale, où la qualification et la compétence passent à la trappe.

C'est le règne de l'arbitraire. La hiérarchie décide des primes et des augmentations individuelles de manière intuitive, en faisant la somme de composantes subjectives. « *La peur de se retrouver au bas de l'échelle est prégnante et génère un stress important pendant la période des entretiens* », admet Christian Méloni. Un stress renforcé par l'isolement **du salarié, les conditions et les surcharges de travail**. L'efficacité réelle du salarié n'est pas valorisée, à la différence de l'objectif quantitatif et de l'adhésion aux valeurs patronales de l'entreprise. Le salarié ne peut plus intervenir sur les stratégies et les restructurations. « *Interpeller sur un défaut, sur une procédure ne peut que nuire professionnellement* » constate-t-il. **Les dérives de ce type de management sont lourdes** de conséquences pour l'épanouissement de l'individu et les processus industriels.

C'est le règne de l'arbitraire. La hiérarchie décide des primes et des augmentations individuelles de manière intuitive, en faisant la somme de composantes subjectives.

Les participants

Michel Vakaloulis :

maître de conférences à Paris VIII

Thierry Le Paon :

commission exécutive confédérale-repères revendicatifs.

Christian Méloni :

Ugict-CGT, Airbus Toulouse

●
**Pour le chercheur,
 les méthodes
 de gestion en cours
 déshumanisent
 les activités
 productives,
 rétrécissent
 le contact humain,
 exercent une
 pression multitâches,
 avec le multi
 rattachement
 de l'encadrement.**

La pression sur les managers et les salariés est inadmissible. Aux critères d'évaluation s'ajoutent des **critères d'évaluation comportementale** préétablis. L'évaluation à 360° demande au salarié de s'évaluer lui-même et de se faire évaluer par ses collègues.

Face à ces attaques, **les syndicats CGT agissent et des combats sont déjà gagnés**. Certains systèmes, basés sur les critères comportementaux des salariés face à l'innovation ont été déclarés illégitimes. D'autres ont été jugés trop flous et favorisant l'expression de la subjectivité.

Ainsi, à Airbus, le système d'évaluation a été dénoncé comme étant inefficace et dangereux car portant des critères comportementaux subjectifs et sur des quotas prédéfinis. A General Electric, une procédure a été lancée sur avis du CHSCT, avec une mission d'expertise, suivie de propositions alternatives.

« *Le volet juridique a son utilité, mais ne doit pas se substituer à la démarche collective des salariés* » conclut Christian Méloni.

Michel Vakaloulis (1), maître de conférences à Paris VIII s'interroge : « *Qu'en est-il des pratiques managériales ? Quelles sont les nouvelles formes de management, d'alternatives, mises en place, dans le privé éventuellement dans le public et dans l'économie sociale et solidaire ?* »

Son intervention portera sur trois éléments qui composent la trame de la thématique : l'entreprise dans le sillage de la crise, la reconnaissance des salariés, les enjeux de la

gestion dans le contexte actuel.

« **Le capitalisme d'entreprise n'a pas tiré la leçon de la crise enclenchée, en 2008. Poussées par les actionnaires les affaires continuent, business as usual** (2). *Les entreprises se lancent dans une démarche de prédation. Elles ne savent pas fonctionner en dehors des rapports de forces, avec les autres entreprises, leurs fournisseurs et leurs salariés* ».

Pour le chercheur, les méthodes de gestion en cours **déshumanisent les activités productives**, rétrécissent le contact humain, exercent une pression multitâches, avec le multi rattachement de l'encadrement. Elles contribuent à clôturer les espaces vivants de discussions au sein de l'entreprise et à les re-façonner sous l'emprise de **l'autoritarisme du pouvoir managérial**.

« *C'est un paradoxe, constate-t-il, une situation contradictoire marquée par le triomphe de l'absolutisme décisionnaire, d'un pouvoir sans partage qui coexiste avec la célébration d'une entreprise dite ouverte, communicante et souple...* »

Quels sont **les effets symboliques de la crise** ? Comment se répercute-t-elle sur les conditions matérielles des salariés, mais aussi dans leur tête, ouvriers, employés cadres, dirigeants ? Quelles sont les représentations collectives des cadres et des dirigeants ? Pour Michel Vakaloulis, **cette seconde série de questions est essentielle, pour comprendre l'évolution de l'état d'esprit du salariat**.

« *On assiste à une affirmation, par les jeunes diplômés, de l'individualité, d'un très fort désir de liberté, de valorisation de soi et de participation affirmée. Une affirmation partagée d'ailleurs par l'ensemble du salariat. Le travail devient un champ d'auto accomplissement. Ce désir reste insouvi et refoulé par les effets de la crise. La participation prônée par l'entreprise reste, dans la plupart des cas, fictive voire déréalisée par l'instrumentalisation de l'autonomie* ». Le chercheur souligne aussi la volonté de création à partir des compétences, dans un réseau collaboratif. Il déplore malheureusement que cette opportunité se transforme en son contraire. « **A la place de la pluralité émerge l'uniformisation** ».

Aujourd'hui, les salariés, même s'ils jouent le jeu, ne peuvent pas consentir à une situation de déclassement, se réconcilier avec une gestion qui les utilise comme une variable d'ajustement et gas-

pille leur potentiel de créativité et de productivité.

Ce n'est plus à démontrer, **la question de la reconnaissance devient le pivot d'une véritable bataille politique au sein de l'entreprise**. Elle pose la question de la valeur contributive de chaque salarié. « *Qu'en est-il aujourd'hui des marges de manœuvre du management de proximité ? Qu'en est-il de la gouvernance d'entreprise ?* » interroge Michel Vakaloulis, la question de la reconnaissance nous implique de **repenser l'organisation du travail**, ce qui conduit à s'intéresser de près aux enjeux de la gestion.

« *Nous sommes dans le dur du système d'accumulation du capital, parce qu'il s'agit d'attaquer les lignes de force qui traversent la crise* », affirme le chercheur. Les enjeux de la gestion ne sont pas des enjeux auxiliaires qu'on pourrait remettre à plus tard. Ils sont décisifs, y compris pour les campagnes médias des syndicats.

Investir concrètement la question de la gestion ne doit pas rester un slogan parce que ces enjeux impactent la nouvelle sociologie du salariat : la question des jeunes, des femmes, du travail précaire, du salariat dans les sphères immatérielles du travail salarié.

S'emparer de ces questions permet de **contribuer à la reconstruction du sens** dans l'entreprise, d'ouvrir des fenêtres d'opportunité pour donner une cohérence à toute cette modernisation qui crée du désordre dans la tête des salariés qui en subissent directement les conséquences. « *Sans s'attaquer aux questions de la gestion, il n'y pas le moyen d'acter la présence des syndicats comme acteurs majeurs de la transformation sociale et l'Ugict doit porter un syndicalisme offensif de transformation sociale* ».

Et Michel Vakaloulis de citer un militant grec : « **On a l'impression que quelqu'un a débranché la prise de l'avenir...** ». Pour conclure : « *L'avenir n'est pas que le simple prolongement linéaire des contradictions du présent. L'avenir doit être une réinvention collective permanente. La force du syndicalisme est de poser la question de l'avenir à partir des contradictions du rapport salarial* ». ■

(1) Michel Vakaloulis, maître de conférences à Paris VIII débute une étude sur les pratiques managériales alternatives.

(2) Business as usual : les affaires continuent, comme d'habitude

La table ronde sur la « protection sociale en Europe : enjeux et défis » rassemblait Eric Aubin de la Commission exécutive confédérale ; Bruno Gallinieri : association européenne des institutions paritaires ; Francisco José Garcia Utrilla (Espagne) ; Henrik Prebensen (Danemark) ; Emese Molnar (Hongrie) et était animée par Sylvie Durand du bureau de l'Ugict. Les interventions des différents participants sont en ligne sur le site Congrès de l'Ugict :

http://www.ugict.cgt.fr/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=2114%3Ainterventions-europeennes-sur-les-retraites&catid=62%3Ainternational&Itemid=131&utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+UGICT-CGT-ActusGenerales+%28UGICT++Actualite%3A9s+G%3A9n%3A9rales%29