



Extrait du site de la Fondation Gabriel Péri
<http://www.gabrielperi.fr/Crise-projet-syndical-et-alter>

Crise, projet syndical et alter management

Date de parution : 6 septembre 2010

Michel Vakaloulis,

Description :

Entretien avec Marie-Jo Kotlicki, secrétaire générale de l'UGICT-CGT.

Fondation Gabriel Péri

Cet entretien avec Marie-Jo Kotlicki a été réalisé le 6 septembre 2010. Marie-Jo Kotlicki est secrétaire générale de l'UGICT-CGT.

[http://www.gabrielperi.fr/IMG/jpg/Marie-Jo_Kotlicki.jpg] *Le syndicalisme de l'encadrement est un poste d'observation privilégié pour analyser l'impact de la crise sur les salariés et sur l'organisation du travail dans son ensemble. Quels sont les éléments qui vous frappent à cette occasion ?*

Marie-Jo Kotlicki Paradoxalement, la crise fonctionne comme un révélateur pour faire réfléchir individuellement et collectivement les salariés, et notamment les cadres, sur les logiques de gouvernance de l'entreprise en vigueur. Je dis paradoxalement parce que l'on pourrait croire que la crise a produit un effet rouleau compresseur, le renforcement de l'individualisme, le repli sur soi, etc.

Mais on observe l'effet inverse. L'encadrement s'interroge sur les fondamentaux de son action. Il a fait peu ou prou ce qu'on lui avait demandé de faire : la logique court termiste, la valorisation de la financiarisation, le management à la hussarde avec des coupes sombres dans les effectifs.

Résultat final, c'est l'impasse. L'entreprise va toujours mal et une partie des cadres se sentent visés comme s'ils étaient les fautifs. Le management se trouve à nouveau sur la sellette, considéré comme responsable de ne pas avoir pu anticiper, alerter, gérer l'avènement de la crise. Ces interrogations expriment beaucoup de frustrations. En perspective, c'est la place et le rôle de l'encadrement dans l'entreprise qui est en jeu.

Toutefois, la désillusion des cadres compte tenu de leurs difficultés de maîtriser leur destin social et d'influer sur les mécanismes de la prise des décisions stratégiques de l'entreprise qui leur échappent complètement ne date pas d'hier. Qu'est-ce qu'il y a comme nouveauté aujourd'hui dans l'appréhension de cette situation ?

Marie-Jo Kotlicki Les cadres sont touchés par la crise au même titre que les autres salariés. Mais ils sont encore plus percutés parce que leur propre rôle est à présent complètement déstabilisé. Auparavant, ils étaient sceptiques à l'égard des logiques dominantes de l'entreprise. Mais cela ne les empêchaient pas de continuer à être individualisés, de ne pas contester, de ne pas réfléchir à autre chose. On pourrait dire qu'ils étaient dans un accord tacite avec les employeurs dans la mesure où ils ne s'y opposaient pas.

Aujourd'hui, c'est leur propre place qui est remise en question : le sens du travail, la finalité de l'activité, le rapport social dans l'entreprise. C'est leur propre souffrance au travail qu'ils expriment et ne supportent plus. Ils sont devant un désastre total aussi bien pour eux-mêmes que globalement. Ils sont installés dans un sentiment d'échec tellement fort qui les pousse à se questionner à nouveau sur leur utilité. La crise les a mis au pied du mur.

Hormis les représentations collectives de l'encadrement, la crise réorganise-t-elle les politiques managériales en tant que telles ?

Marie-Jo Kotlicki Globalement non, du moins pas pour l'instant. D'ailleurs, il y a un décalage entre les critiques émises par les cadres eux-mêmes et par l'opinion publique à l'égard des logiques de financiarisation de l'économie et l'absence d'une réorientation vers un alter management. A notre connaissance, il n'y a pas une grande réflexion pratique sur une autre manière de manager. Il existe des théories qui s'esquissent, mais le management dans les entreprises reste droit dans ses bottes.

Pire, certains managers ont contribué durant la crise à amplifier la logique en cours : pression sur les coûts, liquidation de services, etc. Au risque de procéder à des coupures dans le noyau dur des compétences dont dispose l'entreprise, ce qui ne permettrait pas de rebondir et de pouvoir faire face à l'après-crise. C'est pousser le management à un point de non-retour. Toutefois, on remarque l'existence d'initiatives de réflexion dans le cadre de certains cercles de managers « éclairés ». Mais on reste à la dénonciation des méfaits du mode dominant de gestion sans contester sa logique propre.

Il faut donc mieux « gérer le stress », « diversifier l'encadrement », « réformer les managers ». Il faut aussi que le management actuel puisse passer d'une logique verticale à une logique du bas en haut. Dans ce cas, le manager apporte plus précisément la façon dont les prescriptions sont ressenties par les salariés. Mais les prescriptions restent les mêmes. On changera sans doute la façon de communiquer, de prévoir les risques psychosociaux, de les sentir. C'est la définition du manager comme vecteur poly-directionnel.

Pour ce faire, la question des moyens et de la crédibilité reste en suspens. En fait, quel pouvoir dispose le manager, compte tenu de ce qu'il apporte dans l'entreprise, d'analyser et de faire des propositions pour changer les choses ? La légitimité de ce nouveau mode de management est loin d'être acquise de même que l'apport crucial du manager au collectif de travail. Le nouveau rôle contributif de l'encadrement et des managers n'est pas du tout évoqué par ces clubs de réflexion patronaux.

Comment comprendre le nouveau rôle contributif du management ?

Marie-Jo Kotlicki Cela veut dire qu'il faut cesser de former des managers « courroies de transmission », que cela soit du haut en bas ou inversement. Le vrai problème est de savoir comment concevoir le rôle et la place du cadre, la coupure entre l'expertise et la gestion, les attentes qui y sont exprimées.

Réformer profondément le mode de management pose inévitablement la question du pouvoir et de sa distribution dans l'entreprise. Comment rééquilibrer le pouvoir pour donner plus de jeu au management de proximité ?

Marie-Jo Kotlicki Il est nécessaire de sortir d'une vision taylorienne des rapports de pouvoir dans l'entreprise. Il y a une double question. D'une part, qui décide et qui est légitime pour décider. Pensons, par exemple, aux transferts de pouvoirs décisionnels d'un capitalisme entrepreneurial à un capitalisme actionnarial. D'autre part, ce qui est en jeu, au-delà du partage du pouvoir, c'est le contenu de ce qui va être décidé. La question cruciale qu'il faudrait se poser est de savoir de quelle façon se construisent les décisions dans l'entreprise.

Si l'on veut libérer les rôles contributifs de l'encadrement, croiser différentes propositions alternatives sur le devenir de l'entreprise et faire émerger une véritable vision stratégique à moyen et à long terme, on est obligé de s'interroger sur la construction des processus décisionnels. Cette problématique est autrement plus fondamentale que la simple question de savoir « qui décide ».

Pour avoir un management et un gouvernement d'entreprise connectés à la réalité du travail et du vécu professionnel, il faut voir comment s'élaborent les décisions à prendre dans le travail à tous les niveaux. Ainsi, il faut regarder de près l'apport réflexif de l'encadrement, sa capacité d'anticipation, sa possibilité de disposer de toutes les informations requises pour parvenir à une vision d'ensemble de l'entreprise au-delà de son strict périmètre (sous-traitants, globalité du marché, etc.).

Dans cette perspective stratégique, comment penser l'articulation entre les marges de manoeuvres de l'encadrement de proximité et le pouvoir des cadres dirigeants ?

Marie-Jo Kotlicki La question des marges de manoeuvres de l'encadrement de proximité est très importante. Pour que cela marche, il est nécessaire de relégitimer l'encadrement et les managers de proximité dont les fonctions ont été court-circuitées jusqu'à récemment, lorsque leurs postes n'étaient pas supprimés purement et simplement dans l'organigramme. Sauf qu'on les remet à l'heure actuelle pour les utiliser en termes de fusibles.

Or, il faut redonner au management de proximité des pouvoirs réels d'exprimer publiquement son opinion et ses propositions et de peser, à partir de ses compétences et expériences, sur le processus décisionnel.

Comment une telle revalorisation du rôle de l'encadrement de proximité peut-elle rejillir sur les collectifs de travail ?

Marie-Jo Kotlicki Nous avons besoin aujourd'hui d'une dynamique d'expression sur le travail. Le salariat dans sa globalité se trouve à présent dans un état de frustration à l'égard du travail. Il doute sur la capacité d'améliorer effectivement le travail, d'être reconnu et entendu.

Or, redonner des marges de manoeuvres aux encadrants de proximité permet peut-être d'ouvrir de nouveaux espaces de « dispute professionnelle ». Il faut donner l'envie de rediscuter la question du travail dans ses différentes dimensions. Le ressort d'un tel débat fait actuellement défaut. Justement, le manager de proximité est le mieux placé pour faire à nouveau exister cette dynamique de prise de parole sur le travail.

L'instauration d'un tel cadre au niveau de l'encadrement de proximité ne risque-t-elle pas d'accentuer les frustrations à l'égard des directions d'entreprise qui gardent jalousement leurs prérogatives en matière de décisions stratégiques ?

Marie-Jo Kotlicki De toute façon, il s'agit d'une dynamique en chaîne. Si l'on veut vraiment que cela aboutisse, il faut que le nouveau signal de l'expression dans le travail soit entendu à tous les niveaux de la hiérarchie, jusqu'au niveau des directions d'entreprise. Ces dernières doivent interpréter cette exigence non pas comme une revendication sociale complètement étanche mais comme une revendication d'épanouissement dans le travail, susceptible de susciter de nouvelles dynamiques, y compris en termes de compétences et de compétitivité.

Avoir une vision globale de l'entreprise implique d'avoir une vision de la compétitivité globale. Par exemple, qu'est-ce qu'il faut entendre par le terme « contenu de la performance » ? Au lieu d'avoir peur des mots, il est nécessaire s'interroger sur le fond des choses. La pérennité même de l'entreprise dépend de la capacité de se réapproprier les choses. D'où l'urgence de se dissocier de certaines postures idéologiques bloquantes dans l'entreprise telle l'idée qu'il existerait un modèle universel de performance.

Dans un contexte de crise, quelle est la capacité de votre syndicalisme à porter ses missions fondamentales à court terme (défense des intérêts immédiats des salariés) et à long terme (mettre en oeuvre les ambitions concernant une autre manière de gérer l'entreprise) ?

Marie-Jo Kotlicki L'effet de la crise sur le syndicalisme est contradictoire. Aux yeux du monde du travail, l'image du syndicalisme est revalorisée parce qu'il représente un rempart, une résistance contre la crise dont il avait prédit l'avènement catastrophique. Cet aspect « positif » confirme sa légitimité, plus particulièrement pour la CGT qui est la première force syndicale du pays.

Par contre, c'est sur le terrain de l'efficacité que le syndicalisme est interpellé avec le plus d'acuité. Il a été bon pour anticiper et dénoncé la crise, il affirme l'existence d'autres choix possibles. Sauf que, maintenant, il peine à organiser

l'offensive. Autant dire que le regard des salariés sur le syndicalisme est à la fois plus légitime et interrogatif sur ses capacités à peser sur le cours des choses, ne serait-ce que sur des « petits » changements.

Certes, notre syndicalisme fait des propositions cohérentes. Mais il s'agit de propositions qui demandent de tout changer. Comment donner alors à chaque salarié la possibilité de participer à la construction de cette nouvelle donne ? Comment changer les finalités du management en le réarticulant avec les situations concrètes vécues par les salariés dans l'organisation du travail ?

En attendant les changements fondamentaux dans l'entreprise, quelles sont les propositions intermédiaires du syndicalisme dont les salariés pourraient s'emparer dans l'immédiat ? Il est nécessaire de développer le travail syndical dans cette direction.

Quels sont les obstacles qui empêchent le syndicalisme d'approfondir la réflexion sur l'alter management et de la concrétiser en termes d'intervention militante de proximité ?

Marie-Jo Kotlicki Le défi pour le syndicalisme est de mettre à la portée de chaque salarié la possibilité d'intervenir pour « sortir » de la crise et changer l'entreprise. Comment devenir « opérationnel » ? On ne saurait le faire en produisant simplement des réflexions « éclairées ». Il est indispensable de mettre en oeuvre certaines propositions et initiatives. Il faut (re)devenir un syndicalisme d'expérimentation pour pouvoir continuer à être un syndicalisme d'expérience.

Cela présuppose d'avoir un seuil de structuration militante sur le terrain, notamment en ce qui concerne notre syndicalisme d'ingénieurs, cadres et techniciens, faute de quoi notre action ne peut plus être efficace. Dans le secteur privé, cette structuration militante fait largement défaut.

Dans ces conditions, de nouvelles formes d'organisation syndicale sont à mettre en place si l'on veut aller jusqu'au bout de notre démarche. Pour ce faire, il est nécessaire de cesser d'être prisonnier d'un jeu de rôles où chacun se trouve impliqué. En fait, on a cantonné le syndicalisme dans le social, et même, dans la gestion des « risques économiques » et du moindre mal social.

Or, il faut regagner déjà la plénitude de la sphère sociale, et surtout, réarticuler l'économique et le social. Le syndicalisme ne saurait faire l'impasse sur l'intervention globale dans la gestion. Il a aussi le droit et le devoir de débattre de l'impact des activités de l'entreprise, certes sur les salariés, les clients, voire sur les usagers pour le cas des services publics, mais aussi sur l'ensemble de l'environnement de l'entreprise. Autant dire que le syndicalisme a besoin de sortir des murs dans lesquels il était jusqu'ici enfermé.

En l'absence d'une telle perspective, pas d'expérimentation de choses nouvelles à même de changer la donne. Or, dans l'esprit des salariés, ces dimensions nouvelles sont bel et bien présentes. Si le syndicalisme ne prend pas en charge ces dimensions, il est certain que les salariés iront chercher ailleurs pour les satisfaire, mais selon une vision et une pratique segmentées.

Nous avons besoin aujourd'hui d'un syndicalisme capable d'expérimenter et de donner à chacun la possibilité de changer la donne. D'un syndicalisme attractif qui ne craint pas de briser le jeu des rôles, porteur d'une vision cohérente et articulée des choses. Chaque acteur devrait discuter sur l'ensemble des champs pour construire du nouveau.

Pour nos syndicats, cela implique de s'occuper de l'ensemble des questions de l'entreprise. Il est nécessaire de

revisiter l'intervention des salariés sur la gestion, les questions stratégiques de l'entreprise, la construction du sens partagé dans les organisations du travail. Nous incitons nos syndicats à aborder le champ global du travail dans l'entreprise et dans la société.

La nécessité de désenclaver le syndicalisme par rapport à l'articulation segmentée entre le social et l'économique que vous venez d'évoquer consacre-t-elle l'intervention sous tous azimuts du syndicalisme, au risque de recouvrir entièrement le champ d'intervention du politique ?

Marie-Jo Kotlicki Le syndicalisme ne doit pas lâcher son point d'entrée : la question du travail. Il est obligé d'achever sa propre évolution culturelle sur le travail. En tant qu'UGICT-CGT, nous ne considérons pas le travail exclusivement dans sa dimension de contrainte sociale pour gagner sa vie. Nous posons le travail comme un lien social privilégié, comme un moyen d'émancipation à la fois personnelle et collective.

La thématique du travail est à aborder dans ses différentes articulations : économique, sociale, environnementale. Certes, le rapport de travail ne couvre pas l'ensemble des rapports sociaux. Mais notre démarche syndicale consiste à la prise en compte et à la valorisation du travail.

Comment articuler dans l'activité syndicale les tâches immédiates et les tâches de projection stratégique ?

Marie-Jo Kotlicki C'est la question la plus compliquée qui percute l'ensemble des contradictions que nous avons évoquées. Pour le syndicalisme, le court terme renvoie à des questions qui naissent dans le feu de l'action immédiate. C'est le coup de tonnerre de l'actualité. Mais nous avons la « chance » que beaucoup de problèmes actuels rejoignent des problèmes plus globaux et seront posés sur le long terme.

La question des retraites dont il faudra assurer la pérennité dans le temps est un exemple significatif. Autant dire que cette « actualité » est de moins en moins dans le court terme parce qu'elle renvoie à des lignes de cohérence qui s'inscrivent dans la durée.

Prenons la question de l'augmentation des salaires. Pour être d'actualité, cette question renvoie aussi à la reconnaissance des qualifications, à la place du salarié dans le collectif et au contenu de son poste de travail, aux critères d'évaluation et leur transparence, etc.

Nous nous efforçons de montrer que gagner un petit pas dans l'actualité à court terme présuppose de reposer, de réargumenter et de relier des lignes de cohérence beaucoup plus globales qui nécessitent, quant à elles, d'être prises souvent en amont du problème d'actualité. Gagner sur une augmentation de salaire ne doit pas conduire à faire l'impasse à moyen et à long terme sur la reconnaissance des qualifications.

Est-ce que l'ensemble des orientations stratégiques pour défendre le salariat dans la crise pourrait esquisser un projet syndical ?

Marie-Jo Kotlicki Je considère qu'il y a une urgence de construire un projet syndical, mais j'associerais ce projet avec une certaine conception du syndicalisme. Ce qui différencie la CGT des autres organisations syndicales, c'est le fait que notre intervention syndicale vise une transformation de la société. Des partis politiques entendent également transformer la société.

Dans notre conception syndicale, il s'agit de transformer les rapports sociaux dans l'entreprise. Le cœur du projet syndical est le besoin de changer, de revaloriser et de s'épanouir dans le travail. D'où la nécessité d'un syndicalisme

qui fait face aux réalités de l'entreprise et anticipe les évolutions du tissu économique et social. La transformation des structures du syndicalisme est subordonnée aux tâches de l'émancipation du travail en mettant à la portée de chaque salarié la possibilité de changer la donne.

La CGT revendique aujourd'hui son indépendance à l'égard des partis politiques. Est-ce que cette posture implique un déni de la dimension politique de l'activité syndicale ou une neutralité par rapport aux formes de gouvernance du pays ?

Marie-Jo Kotlicki Il faut éviter d'être pris dans un jeu de boomerang. Autrefois, la CGT était accusée d'être la courroie de transmission d'un certain parti politique, en l'occurrence du PCF. Je soutiens pleinement la thèse de l'indépendance du syndicalisme à l'égard du politique. Mais il ne faut pas verser, sous prétexte d'indépendance, à l'anarchosyndicalisme. C'est-à-dire à l'illusion de croire que le syndicalisme peut tout régler à lui seul. Pour l'instant, cette indépendance ne s'est pas accompagnée d'une nouvelle réflexion sur nos rapports au politique. Il est nécessaire de creuser cette question.

Justement, comment repenser le rapport au politique ?

Marie-Jo Kotlicki On ne peut pas avoir un nouveau rapport au politique si l'on ne revient pas sur la question du projet syndical. En fait, avec quel objectif nous allons rencontrer les politiques ? Pour leur demander de soutenir les luttes ? Pour exercer une pression sur eux ? On peut envisager de faire du « lobbying » ou de faire jouer le rapport de forces brut dans un moment d'actualité. Mais cela n'est pas l'essentiel de notre rapport au politique. Par contre, examiner dans le cadre de notre projet syndical quelques lignes forces pour débattre avec des partis politiques en pleine transparence est une perspective intéressante. Le syndicalisme n'est pas neutre, il défend l'intérêt des travailleurs.

Encore faut-il que les politiques reconsidèrent leur rapport au syndicalisme. Mais cette réflexion est au point mort. D'où l'absence d'échanges sur la gouvernance de l'entreprise, sur la manière de diriger le pays, sur des questions concrètes qui concernent la place du travail dans la société.

Or, nous avons besoin de ces interactions constructives entre le syndicalisme et les partis politiques sans attendre que l'actualité frappe à notre porte. Des interactions basées sur l'indépendance respective, inscrites sur le long terme, et surtout, transparentes et ouvertes.

Entretien réalisé et restitué par Michel Vakaloulis, validé par Marie-Jo Kotlicki

© FONDATION GABRIEL PERI