

METHODOLOGIE

Date et lieu de l'entretien	3 février 2009 à Paris
Personne interrogée	AGNES NATON, Secrétaire confédérale de la CGT
Mode de recueil	Entretien semi-directif en face à face

ENTRETIEN AVEC AGNES NATON

Cet entretien avec Agnès Naton a été réalisé le 3 février 2009. Agnès Naton est secrétaire confédérale de la CGT.

— Qu'est-ce qui vous frappe dans l'évolution de la situation actuelle en pleine crise économique ?

Agnès Naton — Cette crise n'arrive pas subitement. Elle résulte d'une politique de réduction du coût du travail menée depuis plus de deux décennies qui a fait exploser les dividendes des actionnaires au détriment de l'investissement productif et de la satisfaction des besoins sociaux. La dévalorisation de la valeur travail aboutit à l'actuelle crise économique et financière qui a des conséquences humaines dramatiques marquées par l'aggravation historique du chômage et de la précarité et l'exponentielle croissance des travailleurs pauvres. Face à cette tendance lourde, notre questionnement syndical porte sur la question de l'alternative. Au moment où l'on assiste à une reprise de la profitabilité des entreprises, les salariés sont les grands oubliés alors qu'ils constituent les véritables créateurs de richesses.

— En quoi l'avènement de la crise change-t-il le décor de la dégradation du travail qui perdure depuis longtemps ?

Agnès Naton — La crise actuelle bloque l'ensemble du système financier et économique qui a pris une dimension mondialisée. Chacun est au pied du mur en termes de

recherche de solutions. Le système capitaliste tel qu'il a été fondé au cours des vingt dernières années ne peut plus se renouveler. En l'absence d'une réorientation de l'économie selon les besoins humains, le fonctionnement du système à l'identique conduira à la faillite assurée. D'ailleurs, personne ne peut prévoir avec précision l'issue et les contours de cette évolution heurtée.

Ce qui change vraiment aujourd'hui, c'est que le mensonge n'est guère possible. Les choses sont désormais sur la table, même si l'on peut débattre largement sur les alternatives.

— *On pourrait cependant envisager que cette faille ouverte dans la prise de conscience des méfaits du capitalisme mondialisé, au lieu de devenir une béance, risquerait de se refermer avec les premiers signes annonciateurs d'une reprise économique.*

Agnès Naton — Il émerge aujourd'hui de nouveaux besoins sociaux irrépessibles. Le travail que beaucoup de commentateurs croyaient, jusqu'à récemment, une valeur en voie de disparition, fait la démonstration de sa centralité pour la vie de la société. L'investissement dans le travail est non seulement un moyen pour satisfaire des besoins vitaux, mais également, un vecteur de sens pour la mise en valeur de l'individu lui-même. La question de l'environnement est l'autre élément déterminant qui a fait irruption sur la scène internationale. Tous ces éléments n'étaient pas suffisamment perceptibles, hier encore, parce que les équilibres étaient plus ou moins respectés. Ils apparaissent maintenant, dans leur imbrication, avec clarté et vigueur.

Au bout du compte, tout le monde se sent menacé dans son lendemain. L'insécurité sociale qui était déjà très prégnante au moment de l'élection de Nicolas Sarkozy ne cesse de s'étendre. L'injustice, l'aggravation des inégalités sociales, l'augmentation du nombre de facteurs qui tirent les gens vers le bas, l'appauvrissement sinon la paupérisation subvertissent non seulement les conditions de vie, mais la notion d'intérêt général elle-même. Le système ne parvient plus à se régénérer pour donner du travail à tout-e-s. D'où la nécessité de trouver des solutions inédites par rapport à celles qui ont prévalu jusqu'ici.

— *Quels sont les éléments d'optimisme qui permettraient aux salariés de se projeter dans un ailleurs qui ne serait pas le prolongement linéaire des tendances du présent ?*

Agnès Naton — Parmi les éléments d'optimisme, on peut invoquer la confiance des salariés pour le syndicalisme. Dans un contexte de crise où l'on sent que le politique fait défaut pour offrir des alternatives, le syndicalisme est devenu le dernier rempart. Cette confiance se réfère à la capacité du syndicalisme de contester, de mobiliser, de proposer, de négocier, de prendre fait et cause pour l'intérêt du travail à la fois dans sa proximité territoriale qu'aux niveaux national, européen, mondial.

Notre difficulté réside dans l'utilité du syndicalisme, de l'action syndicale, là où sont les salariés. En fait, les salariés nous demandent d'être concrets, crédibles, collectifs. D'être pragmatiques, de répondre ici et maintenant à leurs interrogations, de construire avec eux. D'emblée, ils plébiscitent le syndicalisme de la solidarité, le syndicalisme confédéré et non pas le syndicalisme corporatiste. Or, rien n'est gagné d'avance. Si nous ne faisons pas la démonstration de l'utilité de notre démarche syndicale, en misant sur la démocratie, sur la place que les salariés peuvent prendre eux-mêmes dans cette construction, le repli sur soi, le syndicalisme de métier, de « boutique » peut prendre l'avantage.

— *En dehors de la bonne image du syndicalisme auprès des salariés, quels sont d'autres éléments de positivation pour que les salariés ne versent pas dans le fatalisme ?*

Agnès Naton — Je pense que nous ne sommes pas encore sortis du piège de la fatalité. On retrouve ici les limites du syndicalisme dans une conjoncture marquée par l'absence de construction politique et d'alternative de propositions. L'élément de confiance réside dans la capacité des salariés de se mettre en mouvement, à ne pas se laisser faire, à exprimer leurs attentes, leurs rêves. Je note un engagement du « je » avec une volonté de s'articuler au collectif, dans une démarche de solidarité bien au-delà de la sphère du travail. C'est, par exemple, RESF, Cachan, les sans papiers... Même si le pouvoir détient une grande manne dans la communication, il y a des évidences que le bon sens populaire donne à voir dans les mobilisations. Des exigences font leur chemin : réorienter les ressources financières et les moyens disponibles de la société en faveur du développement humain et de l'environnement.

— *Comment les salariés ressentent-ils les conséquences de la crise au sein des entreprises ?*

Agnès Naton — Certes, il existe une diversité de situations vécues sur les lieux de travail, en fonction de la taille de l'entreprise, de son activité, de la nature du contrat de travail, de la présence ou non du syndicalisme... D'autant plus que les pouvoirs politiques et patronaux s'efforcent d'attiser des oppositions au sein du rapport salarial entre actifs occupés et chômeurs, salariés du public et salariés du privé, secteurs économiques exposés à la concurrence globale et secteurs relativement « préservés », etc. Cette diversité des vécus et des réalités aboutit à une configuration des représentations à géométrie variable. Dans le cas d'une fermeture d'entreprise, par exemple, on peut considérer que le fatalisme gagne plus facilement les esprits. La question du devenir de l'entreprise n'étant plus posée, il ne reste qu'à trouver une solution pour soi-même en évitant le chômage, en rebondissant dans une autre situation professionnelle.

Néanmoins, au vu de la rentabilité des grandes entreprises, le sentiment prédominant chez les salariés est que l'argent est mal orienté et qu'il faudrait demander des comptes aux dirigeants. Les exigences sociales des salariés d'influer sur les choix stratégiques de l'entreprise, voire de les réorienter différemment, s'affirment beaucoup plus fortement que dans le passé. Leur vision des enjeux posés dans l'espace de l'entreprise est claire. Les masques sont tombés. La véritable question est de savoir par quel biais peser sur les décisions économiques et comment imposer d'autres choix dans les territoires tout en sachant que les jeux décisionnels des grands groupes se déroulent aux niveaux européen et international. Pour les salariés « mobiles » qui vivent l'insécurité professionnelle, même s'il subsiste encore des garde-fous pour beaucoup d'entre eux, cette question est bien plus lancinante.

— *Plus particulièrement, comment le salariat intermédiaire (haute maîtrise, encadrement) ressent-il les effets de la crise ?*

Agnès Naton — Tout dépend de la place de cette partie du salariat dans l'organisation du travail, de la reconnaissance de son statut spécifique. Force est pourtant de constater la prégnance du sentiment d'appartenir au salariat dans sa diversité où chacun joue un rôle

différent. Cette identification est une donnée fondamentale. Dans cette période de crise, les échanges et la communication avec l'encadrement peuvent se révéler très importants pour éclairer les choix et les orientations de l'entreprise. Encore une fois, l'enjeu est de porter les revendications spécifiques de l'encadrement dans un esprit de cohérence et de solidarité de classe entre les diverses catégories du salariat. Face à l'ampleur des dégâts, y compris certains cadres dirigeants se positionnent pour prévenir les « coups périlleux » qui menacent aussi bien leur secteur que l'intérêt général. L'exemple des réactions dans le domaine de la santé est frappant mais pas unique. Ces prémisses sont à prolonger, à élargir.

D'où l'importance pour la CGT d'intervenir de manière efficace auprès de cette catégorie du salariat devenue incontournable. Aujourd'hui plus que jamais, nous avons besoin de nous adresser à l'ensemble des salariés. De revenir à l'article 1 de nos statuts qui stipule que notre confédération est ouverte à tout-e-s les salarié-e-s.

— *Cela présuppose de dépasser un certain ouvriérisme qui perdure par endroits dans le mouvement syndical.*

Agnès Naton — Sans doute ! Un des revers de la médaille est le risque du repli sur soi, et notamment, le retour à ce qui peut fonder une identité salariée « ouvriériste », en faisant abstraction de « corps » susceptibles de bousculer ou contredire cette identité, en refusant la comparaison avec d'autres visions, perceptions et réalités vécues de la crise. Le syndicalisme confédéré n'est pas à l'abri de cette soustraction. Il est effectivement confronté au péril de l'anarchosyndicalisme ou du syndicalisme corporatiste. En filigrane se profile l'effacement de tout ce qui est « spécifique » : les cadres, les précaires, les femmes, les jeunes, la diversité dans toutes ses composantes.

Alors que dans la période actuelle tout apparaît possible, les corporatismes ne cessent de s'exacerber. Y compris au sein de la CGT où l'on observe dans certains endroits une mise en cause de l'outil syndical spécifique d'organisation des cadres. Selon cette posture, la CGT serait capable de s'adresser sans distinction à tous les salariés, dont ceux de l'encadrement, sans passer par une structuration spécifique. Or, il s'agit d'un raccourci, d'une conception qui fait l'impasse sur la prise en compte des attentes des cadres à l'égard du syndicalisme. Ces réflexes ouvriéristes n'aident pas la CGT de se renforcer en direction de l'encadrement.

— *Quels changements opérer dans le fonctionnement syndical pour être à la hauteur ou en phase avec ces attentes ?*

Agnès Naton — Un des axes de travail est l'évolution de nos structures. Nous faisons aujourd'hui la démonstration que la CGT n'est pas suffisamment outillée pour s'adresser à l'ensemble du salariat dans sa diversité. D'où le besoin de revisiter nos structures afin d'élargir les champs de la syndicalisation vers la nouvelle sociologie du travail et de l'entreprise : sous-traitance, externalisations, multiplication des situations de travail précaires, « atypiques » ou « spécifiques », etc.

Ce défi est vital parce qu'il concerne la survie propre du syndicalisme. Nous avons une lourde responsabilité : partir des situations réelles du travail et de l'analyse concrète de trajectoires professionnelles souvent chaotiques, déterminer des repères revendicatifs en fonction des situations vécues dans les entreprises, confronter notre visée et nos propositions en matière de sécurisation des parcours. En somme, la CGT devrait affiner son approche de la diversité du salariat et ses propositions revendicatives.

— *A son tour, comment le syndicalisme dit « spécifique » pourrait-il contribuer à irriguer le renouveau du syndicalisme confédéral ?*

Agnès Naton — Cet apport est réel et appréciable. Malgré tout, je constate à partir de mon expérience dans la confédération que nous travaillons trop les uns à côté des autres. La réflexion, les initiatives de l'UGICT n'irriguent pas le travail confédéral.

— *Pourquoi ?*

Agnès Naton — Je pense que nous reproduisons dans le syndicalisme ce que nous vivons dans les entreprises : une organisation du travail compartimentée, des collectifs de travail éclatés, une politique des îlots. Dans mes contacts avec l'UGICT, je découvre pourtant un stimulant travail de réflexion sur le nouveau mode managérial ou sur les jeunes diplômés qui pourrait largement faire bouger les lignes dans la représentation des salariés vis-à-vis de l'encadrement et inversement. Nous souffrons d'un cloisonnement trop important dans notre organisation. Chacun est trop concentré sur son champ de syndicalisation et finit par

oublier la nécessité de s'adresser à tous les salariés dans une cohérence des transformations de travail à opérer.

Le syndicalisme peut créer les conditions d'une réunification de l'espace de son intervention sur cette question du travail, du rôle des Institutions Représentatives du Personnel (IRP), des CHSCT, etc. Mais cela demande une bonne dose de volontarisme de la part des élus, des militants, des syndiqués, surtout lorsqu'il existe deux syndicats CGT : employés et cadres.

— *Quel est votre regard sur la jeune génération de salariés diplômés dans l'entreprise ?*

Agnès Naton — Les jeunes salariés ont une autre vision de l'entreprise parce qu'ils sont confrontés à l'expérience de la précarité. Ils prennent plus de recul au regard de la situation économique et sociale et ne donnent pas un chèque en blanc à l'entreprise. Ils ont envie de participer à la bonne marche de l'entreprise. En même temps, ils manifestent un esprit critique à même de faire bouger les choses parce qu'ils replacent d'emblée l'entreprise dans un environnement économique plus global.

Ils se différencient ainsi des anciens salariés, quant à eux marqués par une appartenance d'entreprise plus « identitaire ». Ils s'engagent dans le travail et expriment de fortes exigences en matière de reconnaissance de leur identité professionnelle et des droits pour faire valoir cette identité dans le sens de l'intérêt général. Sans pour autant être prédisposés à faire les mêmes « sacrifices » que les « anciens », en donnant « tout » pour l'entreprise. Ils souhaitent vivement réconcilier vie familiale et vie professionnelle. Leur attachement à la réduction du temps de travail est très significatif.

A défaut de répondre à leurs préoccupations de reconnaissance et de valorisation professionnelle, une défiance peut se créer et se retourner contre l'entreprise. C'est d'autant plus vrai que les jeunes ont intégré culturellement la question de la mobilité professionnelle. On constate ainsi qu'ils sont nettement plus favorables à la rupture conventionnelle que ne l'est la CGT globalement. C'est un élément qui interroge nos propres représentations de l'action syndicale.

— *Comment composer syndicalement avec cette nouvelle génération ?*

Agnès Naton — Ces jeunes bousculent notre conception de la hiérarchie des normes, du lien de subordination dans l'entreprise, du contrat de travail, voire de la sécurisation des parcours professionnels dont le contenu prend des formes particulières par rapport aux anciens salariés. Un jeune diplômé (ou non diplômé d'ailleurs) non reconnu dans son travail est capable, même s'il a un bon salaire, de donner sa démission pour trouver une qualité de vie au travail (ou de vie tout court) dans une autre entreprise.

Cette mobilité professionnelle interfère avec la mobilité militante. J'ai vu les choses évoluer en ce sens dans mon Union Départementale de Haute Savoie où j'étais secrétaire générale pendant dix ans. En fait, les jeunes militants sont capables de se consacrer énergiquement pendant une période déterminée dans l'action syndicale, quitte à poursuivre ensuite sur d'autres voies d'investissement professionnel et d'accomplissement personnel. Y compris d'ailleurs dans des projets d'émancipation professionnelle en dehors de l'entreprise.

Cette mobilité militante bouscule notre organisation dans ses fondements. La vie syndicale dans nos sections structurées par des équipes d'hommes et de femmes s'inscrivant dans la longue durée, souvent dix ou vingt ans d'exercice de responsabilités, et même plus, se trouve confrontée à cette nouvelle donne. D'où la nécessité de revoir le mode de fonctionnement syndical en direction d'une expérimentation en réseaux et d'une communication plus réactive. Comment par exemple s'adresser aux étudiants salariés, aux diplômés précaires ou aux jeunes chômeurs ?

De toute évidence, nous sommes en difficulté non seulement de parler de ce salariat, mais aussi, d'intervenir et de s'impliquer syndicalement dans les endroits où vivent et travaillent ces jeunes, y compris sous forme de partenariats avec les organisations étudiantes, les missions locales de jeunesse, les associations culturelles et d'éducation populaire, etc. Nous le faisons par endroits, avec certaines catégories, tels les salariés saisonniers. Mais notre démarche confédérale n'est pas systématique. Et surtout, elle n'est pas partagée par l'ensemble de nos militants sur le terrain qui envisagent parfois avec appréhension d'aller à la rencontre d'un salariat qu'ils ne connaissent pas. Il est donc indispensable de multiplier les expériences et les initiatives en croisant à la fois le territorial et le professionnel. En définitive, il faut oser innover et construire avec les salariés tels qu'ils sont.