

## METHODOLOGIE

<b>Date et lieu de l'entretien</b>	<b>20 novembre 2008 à Paris</b>
<b>Personne interrogée</b>	<b>BERNARD VAN CRAEYNEST, Président de la CFE-CGC</b>
<b>Mode de recueil</b>	<b>Entretien semi-directif en face à face</b>

## ENTRETIEN AVEC BERNARD VAN CRAEYNEST (CFE-CGC)

**Cet entretien avec Bernard Van Craeynest a été réalisé le 20 novembre 2008. Bernard Van Craeynest est président de la CFE-CGC.**

— *Qu'est-ce qui vous frappe dans l'évolution des entreprises à l'heure actuelle ?*

*Bernard Van Craeynest* — On observe d'emblée une segmentation plus grande que celle que l'on a connue jusqu'à présent entre les grandes entreprises ouvertes à l'international et toute la frange des TPE et PME. Les grands groupes qui réalisent de plus en plus la majeure partie de leurs chiffres d'affaires et de leurs résultats à l'étranger fonctionnent véritablement, dans leur organisation, leur stratégie, leur façon d'être et de faire, selon une logique globale. Ils bénéficient évidemment en France de l'apport de services et de travaux de ces TPE-PME. Mais ils se comportent à leur égard de plus en plus comme des décideurs sans pitié.

On est loin de l'expérience des années 1990 où dans certains secteurs stratégiques il était question de partenariat pour maintenir la pérennité de ces petites et moyennes entreprises. Aujourd'hui, on voit que la mise en concurrence est permanente, que la renégociation des contrats est rituelle, que l'orientation des négociations est systématiquement à la baisse puisqu'il s'agit de faire plus avec moins de moyens.

On retrouve cette segmentation à l'intérieur même du salariat. En fait, les salariés des grands groupes, pour lesquels, certes, tout n'est pas idéal, bénéficient des politiques sociales et salariales « convenables » alors que pour ceux qui travaillent dans les PME, c'est la disette.

J'étais frappé par ce décalage il y a déjà longtemps. J'ai un exemple précis en tête qui remonte au début des années 2000. J'étais à Annecy dans une réunion de délégués syndicaux parmi lesquels se trouvait notre représentant SNR, à l'époque filiale à 100 % de Renault. Les résultats de Renault s'affichaient déjà florissants et la masse salariale de l'année en question était en progression de plus de 4 %. Le délégué syndical de SNR a remarqué au passage : « On est bien content d'avoir contribué aux bons résultats de Renault, mais on en mesure les retombées chez nous parce que l'augmentation de la masse salariale est à peine 1,5 % ». Je parle de SNR qui est quand même une entreprise d'une taille conséquente. On imagine la situation chez les fournisseurs et les sous-traitants de troisième ou quatrième rang.

En somme, ce qui est frappant dans l'évolution des entreprises et de leurs comportements, y compris sur le plan social, c'est l'utilisation de la masse salariale comme seule variable d'ajustement. Laurence Parisot ne cesse de demander moins de contraintes et pas de charges supplémentaires pour les entreprises. Mais il est clair que lorsqu'on n'arrive pas à baisser les charges fiscales, la seule variable d'ajustement sont les charges sociales. Cela se retrouve en matière de quantité d'emploi comme de qualité d'emploi, de rémunération, de protection sociale.

— *Le rapport de subordination des petites aux grandes entreprises a sans doute toujours existé. Qu'est-ce qui change, précisément, aujourd'hui ?*

*Bernard Van Craeynest* — D'abord, ce rapport de subordination se radicalise. Il y a aussi une forme de rupture dans la mesure où la globalisation, en particulier le développement de l'espace économique européen, fait que ce qui est produit, par exemple, à Montbéliard ou à Valence, peut également être produit en Hongrie ou en Pologne. Il existe, évidemment, des problèmes de logistique, de transport. Mais on constate que les entreprises ont ouvert leur horizon au-delà des frontières. Dans le bilan permanent avantages/inconvénients, la balance penche davantage vers des fournisseurs qui peuvent produire à moindre coût. Avec comme conséquence tous les revers que l'on peut connaître parce que le triptyque « délais, coûts, qualité » n'est pas toujours au rendez-vous quand on s'adresse ailleurs. Malgré tout, on voit ce phénomène de concurrence internationale s'amplifier, y compris de concurrence entre les salariés. Le secteur des transports routiers

est emblématique mais pas unique. Cette évolution apparaît de manière nettement plus frictionnelle que dans le passé.

— *Est-ce une spécificité française liée à la taille critique de ces petites et moyennes entreprises ou une évolution plus globale ?*

*Bernard Van Craeynest* — Cette évolution s'exprime de manière plus rude pour certains segments de nos entreprises pour diverses raisons. Nos politiques, quels qu'ils soient, n'ont jamais voulu affronter les réalités. Même s'ils les connaissaient, ils n'ont jamais voulu faire la pédagogie nécessaire, prendre les mesures permettant d'amortir le choc, relever les défis de l'évolution du monde.

Ce qui impacte particulièrement la France en comparaison à d'autres pays européens, c'est le déficit d'entreprises de taille moyenne, notamment entre 50 et 500 salariés. Naturellement, les grandes entreprises vont chercher ailleurs ce qui n'existe pas en France. Et en allant chercher ailleurs, elles peuvent trouver encore autre chose susceptible de venir concurrencer ce qui existe déjà en France.

Par ailleurs, il y a des stratégies de niches, à l'instar de l'Italie dans le secteur de l'habillement ou de l'Allemagne qui a su préserver sa machine outil. Or, nous avons vu disparaître en France des pans entiers de l'industrie sans que cette perte soit remplacée par d'autres créneaux qui auraient permis un redéploiement de l'activité économique.

— *Hormis le processus de fragmentation du champ des entreprises que vous avez mentionné, est-ce qu'il y aurait d'autres tendances qui impactent le salariat ?*

*Bernard Van Craeynest* — Oui, incontestablement. Dans le cadre de la globalisation de l'économie, nous avons une grande partie de nos entreprises, y compris celles du CAC 40, dont une fraction importante, voire majoritaire de leur capital se trouve détenu par des fonds ou actionnaires d'origine étrangère. La tendance marquante des vingt dernières années est le déplacement des centres de décisions. Et quand les centres de décisions sont très éloignés, il n'y a pas les mêmes visions, décisions, impacts sur les sites, leur implantation, leur relocalisation, leur pérennité. Ce qui entraîne des conséquences lourdes sur l'emploi et ses mutations.

Ce qui a aussi beaucoup évolué durant cette période, c'est l'organisation de l'entreprise et du mode de management : diminution des échelons hiérarchiques, management par projet, double ou triple rattachement hiérarchique, etc. L'encadrement est ainsi placé dans une situation où il n'influe plus sur les orientations stratégiques, sur les décisions, sur le fonctionnement de l'entreprise. Par contre, il a toujours le rôle de faire partager les stratégies, les orientations de l'entreprise qui peuvent elles-mêmes évoluer, voire être radicalement différentes en l'espace de quelques mois ou d'une année. C'est extrêmement fragilisant et déroutant pour sa propre crédibilité auprès des équipes de travail. Les sphères dirigeantes se sont élevées dans la stratosphère alors que le reste du salariat, malgré les différences de positionnement, de traitement, de rémunération, forme un ensemble qui subit de plus en plus les événements de la vie économique.

— *Précisément, qu'est-ce qui différencie la masse de l'encadrement intermédiaire par rapport à la haute sphère dirigeante des grandes entreprises ?*

*Bernard Van Craeynest* — L'encadrement intermédiaire reçoit les orientations économiques d'en haut sans pour autant disposer des marges de manœuvre. Il a des objectifs contradictoires, en tout cas de plus en plus ambitieux, avec de moins en moins de moyens. Il est dépendant pour sa propre carrière et l'évolution de sa rémunération de l'atteinte d'objectifs qui souvent le dépassent et le rattachent à des hiérarchies multiples. Finalement, il est placé en position de responsabilité et d'acteur majeur sans être maître du scénario ni disposer des outils pour mener à bien ses missions.

— *Le rétrécissement de l'horizon de la prévisibilité économique n'impacte-t-elle pas également les grands décideurs ?*

*Bernard Van Craeynest* — Il est évident que le contexte actuel de crise qui bouleverse profondément tous les indicateurs ne fait qu'accentuer l'imprévisibilité macro-économique. Il n'empêche que la place des grands décideurs dans le système économique suscite d'une manière générale l'incompréhension et le mécontentement du corps social. J'ai suivi avec un grand intérêt l'étude publiée par la CGPME fin 2006 qui montrait que la rémunération mensuelle moyenne d'un chef d'entreprise d'une PME est de l'ordre de 4000 euros. Cette

rémunération concerne 98 % des chefs d'entreprise. On est loin des ordres de grandeur de nos grands décideurs qui ont des rémunérations d'une tout autre nature.

Or, ce qui forme la césure avec les premiers, y compris avec certains cadres supérieurs qui peuvent voir d'une année sur l'autre leur rémunération baisser pour des raisons de part variable, c'est le fait de découvrir que la rémunération des grands décideurs continue à progresser quels que soient leurs résultats. Ces décideurs forment un cercle assez restreint, voire consanguin – c'est une des particularités de notre capitalisme français. Malgré les évolutions législatives qui limitent le nombre de mandats d'administrateur détenus par une seule personne, le système s'est bien adapté et organisé pour qu'on retrouve à peu près toujours les mêmes aux points clés des principales entreprises du pays. Ces décideurs bénéficient des parachutes non pas dorés mais plutôt ascensionnels.

— *Est-ce donc cette culture « stratosphérique » qui différencie les grands décideurs par rapport au reste du salariat, y compris de l'encadrement ?*

*Bernard Van Craeynest* — Exactement. J'ai plusieurs exemples de cadres de haut niveau qui se sont trouvés livrés à eux-mêmes, puis lâchés et éjectés par le système. Ils se sont alors rendu compte qu'ils n'appartenaient pas au cœur du système. Ils étaient simplement des rouages suffisamment importants pour être en vue, puis pointés du doigt accusateur ou vengeur au moment de payer les pots cassés.

— *L'existence de la césure que vous venez de mentionner implique-t-elle l'effacement des différences entre l'encadrement et le salariat d'exécution ?*

*Bernard Van Craeynest* — Il est clair que notre pays est très marqué par la culture du diplôme initial. Ce diplôme est déterminant dans le positionnement, les attentes, la hiérarchisation des salariés. Il existe pourtant un autre aspect distinctif important : le niveau de responsabilité et d'autonomie, indépendamment d'ailleurs du niveau de rémunération. Cette responsabilité s'exerce soit en situation d'encadrement – le fait d'avoir directement des subordonnés – soit en assumant des responsabilités spécifiques dans tel ou tel domaine qui contrastent avec les simples fonctions d'exécution (chef de projet, responsable technico-commercial, gestionnaire clientèle, etc.).

— *Peut-on définir l'encadrement par la notion de responsabilité, comme le suggère l'expression « salariat de responsabilité » ?*

*Bernard Van Craeynest* — Oui, effectivement. La responsabilité concerne le chiffre d'affaires, le personnel, un projet, une mission.

— *Les tâches de responsabilité ne tendent-elles pas à se généraliser aujourd'hui dans l'ensemble du salariat ?*

*Bernard Van Craeynest* — Il est certain qu'un ouvrier sur une chaîne de montage d'Airbus, de Renault ou de Peugeot, même s'il subsiste des contrôles qualité pour des raisons de sécurité évidentes, a la responsabilité de placer la bonne pièce au bon endroit au bon moment. Cependant, un technicien, même si l'on peut considérer qu'il est proche d'un ouvrier, a un degré d'autonomie et de gestion de ses affaires qui le distingue d'une caissière ou d'un agent sur une chaîne dont le travail comporte un aspect répétitif marquant. En fait, la distinction renvoie à des différences au niveau des qualifications respectives.

— *Comment réagissent les cadres face aux transformations conjuguées que nous venons d'aborder ?*

*Bernard Van Craeynest* — Il y a des comportements et des réactions différents en fonction notamment des âges. Ceux qui ont débuté leur carrière trente ans auparavant, qui ont connu un système plus normé, qui ont souvent vécu, et même subi, des évolutions rapides et déstabilisantes, ont beaucoup de mal à s'y retrouver. Ce qui explique en grande partie la recherche d'échappatoire du type préretraites. Ils cherchent à sortir du système parce qu'ils en ont ras-le-bol ; ils veulent souffler un peu, penser à la famille, etc. Il y en a d'autres qui trouvent une échappatoire dans le syndicalisme. Mais c'est une petite minorité.

Les plus jeunes ont une attitude très différente par rapport à leur travail et à leurs perspectives. Ils connaissent fort peu le monde de l'entreprise, mais ils ont bien intégré le fait qu'il n'y a plus de carrière dans une entreprise. Leur état d'esprit est naturellement

ouvert et adaptable à beaucoup de configurations, de contextes, de types d'entreprises, de variétés d'activités ou de métiers.

— *En même temps, ces jeunes apparaissent très attachés à la notion de carrière professionnelle, même s'ils savent qu'elle ne se déroulera pas au sein d'une même entreprise.*

*Bernard Van Craeynest* — Justement, ils gèrent leur carrière non pas par rapport à l'entreprise, mais par rapport aux opportunités qu'ils vont d'ailleurs chercher à provoquer. Il n'est pas rare de voir, même dans des grandes boîtes, des polytechniciens et des cadres de haut niveau qui sont bien intégrés et ont des perspectives très intéressantes surfer sur Internet pour jauger l'état du marché. En fait, ils sont à l'affût de projets professionnels plus enthousiasmants que ce qu'ils perçoivent comme leur avenir immédiat. L'idée que l'on peut s'impliquer totalement dans un projet puis passer à autre chose est très répandue.

— *Est-ce qu'ils s'investissent effectivement dans l'entreprise ?*

*Bernard Van Craeynest* — Cela dépend du travail et de l'entreprise qu'ils trouvent ainsi que de leur niveau de qualification, de leur cursus et de leur spécialité. Les enquêtes régulières sur les préférences des jeunes diplômés (écoles de commerce, ingénieurs, etc.) en matière d'embauche dessinent toujours les mêmes entreprises. Il y a une image attachée au secteur et à l'entreprise qui intéresse *a priori*. Celles et ceux qui ont la chance d'être embauchés dans les entreprises en question, sous condition qu'il n'y ait pas de décalage entre leurs attentes et la réalité, s'y investissent fondamentalement.

Les autres prennent ce qu'ils trouvent. Il existe ici différents cas de figure. Leur poste peut être extrêmement enthousiasmant parce qu'ils tombent dans une bonne ambiance de travail, assument des responsabilités, acquièrent des savoir-faire ; ils continuent à s'investir dans l'entreprise, mais toujours avec ce petit point d'alerte dans une partie du cerveau qui conduit à douter si l'entreprise va les accompagner jusqu'à la retraite.

Enfin, on observe chez les jeunes une volonté culturelle qui consiste à demander la contrepartie de l'engagement professionnel consenti et à préserver du temps vital pour pouvoir se consacrer à d'autres sphères d'intérêts. Les anciens étaient nettement moins regardants sur le temps passé dans l'entreprise. Mais à l'époque la vie dans l'entreprise et la

sphère privée étaient bien compartimentées. Aujourd'hui, le téléphone portable, Internet s'immiscent dans la vie privée.

— *Il y aurait-il une impossibilité pratique de déconnecter ?*

*Bernard Van Craeynest* — Oui. Les anciens déconnectaient moins longtemps, ils prenaient moins de vacances, mais le soir, à quelques exceptions près, ils rentraient à la maison et pensaient à autre chose. La césure était plus marquée. L'ambiance de travail elle-même était plus détendue, souvent conviviale.

Personnellement, j'ai démarré en 1979 à la SNECMA avec un horaire de référence fixe de 41h30 par semaine. On travaillait dur, mais il y avait des moments de franche rigolade ; on savait organiser le pot pour fêter un événement exceptionnel, un mariage, une naissance, un départ en retraite. Puis, à partir de 1982-3, avec les contrats de solidarité et le début du mécanisme de cessation anticipée d'activité, on a vu des gens partir sur la pointe des pieds. Progressivement, les éléments de la vie extra-professionnelle partagés entre collègues se sont effilochés.

On disait autrefois, d'une façon humoristique et caricaturale, que le « carriériste » était parfaitement capable de lire son journal, de se planquer une bonne partie de la journée pour faire autre chose, puis de courir dans les couloirs à 19h30 avec un dossier sous le bras en passant devant le bureau de son chef pour lui montrer qu'il était hyper occupé.

Mais dans le contexte actuel où l'on est jugé en permanence, par le biais des entretiens individuels, des objectifs annuels, des parts variables, etc., une telle conduite risquerait de le placer en situation de fragilité. Dans la situation de concurrence qui existe entre les salariés, l'étendue des disponibilités du collaborateur au-delà des horaires du temps de travail réglementé est considérée, qu'on le veuille ou non, comme un atout de réactivité.

— *Quelles sont les précautions que les jeunes cadres prennent pour contrer cette logique envahissante ?*

*Bernard Van Craeynest* — Il y en a qui n'hésitent pas, au grand dam de certains dirigeants d'entreprise ou DRH, à poser des conditions d'entrée en matière de rythme de

travail, d'horaires, de RTT. Si ces conditions changent, on s'en parle ! Il n'empêche que la nature revient toujours au galop : le « coup de bourre », le chef envahissant, un brin inquisiteur, « entriste » en permanence d'autant plus qu'il est lui-même sous pression et tend à répercuter sur son environnement une partie de ses contraintes.

Tout accord préalable, tacite ou explicite dans le contrat de travail, risque d'être remis en cause à mesure que les circonstances changent. Personne n'est en position de force de manière permanente. On peut l'être à un moment donné, on peut savoir particulièrement bien s'y prendre pour créer les conditions optimales de négociation. Mais c'est un processus discontinu qui ne concerne qu'une minorité de personnes.

Cela explique les multiples incompréhensions et les divorces des salariés et de l'entreprise. On sait pertinemment que tout salarié, tout au long de sa carrière, peut basculer professionnellement et devenir « mauvais » parce qu'il a changé de chef, de contexte, de dossier, puis redevenir performant parce que l'environnement s'est à nouveau modifié. D'où le regard extérieur et l'appui offert par les militants syndicaux pour faire en sorte que ceux qui sont déstabilisés ne le soient pas de manière rédhibitoire.

— *Est-ce que les jeunes cadres s'intéressent au fait syndical dans l'entreprise ?*

*Bernard Van Craeynest* — L'absence d'une formation et d'une culture sur l'histoire sociale, sur le dialogue social et les organisations représentatives du personnel, sur le rôle des syndicats, sur la création et le fonctionnement des organismes sociaux ne les prédispose pas à s'accrocher au syndicalisme. Ils sont souvent curieux, intéressés. Mais cela ne suffit pas pour franchir le pas de la syndicalisation.

Les jeunes sont dubitatifs sur les avantages et les inconvénients d'une telle démarche. Et comme la culture ambiante tend à dévaloriser l'activité syndicale, pour s'engager, éventuellement, il faut malheureusement qu'il se produise un événement déstabilisant qui engendre chez eux un sentiment de révolte. On sait aussi que l'engagement s'appuie sur la proximité et l'exemplarité des collègues. En quelque sorte, le système s'auto-alimente. D'où la difficulté de lutter contre la progression des déserts syndicaux.

— *Est-ce qu'il y aurait un décalage entre l'offre syndicale et les attentes des jeunes cadres qui expliquerait, du moins en partie, leur réticence à se syndiquer ?*

*Bernard Van Craeynest* — Le problème du syndicalisme est essentiellement son image qui n'a pas fondamentalement évolué dans l'imagerie populaire. Les médias continuent à parler de l'activité syndicale surtout au travers des luttes, des grèves, des manifestations et des blocages sans montrer l'autre versant, nettement plus important, qui consiste à remplir un rôle concret au service des salariés.

Hormis la question d'image, il y a effectivement le problème des modes d'action syndicale. En fait, nous avons connu d'importantes mutations au cours des vingt dernières années, particulièrement dans les endroits où les organisations syndicales étaient bien implantées, c'est-à-dire dans les grandes entreprises. L'époque est révolue où des grands CE avaient un imposant patrimoine immobilier, organisaient des colonies de vacances, des séjours adultes, etc. Le tournant a été pris au début des années 1980. Face au développement des voyagistes et du tourisme marchand, les CE ont dû s'adapter pour intéresser l'ensemble de leurs salariés à travers une palette d'offre diversifiée.

L'offre syndicale est confrontée au même problème vis-à-vis des évolutions des conditions de travail et des attentes des salariés. Marquer des points dans la négociation salariale ou améliorer le dispositif de prévoyance pour les frais médicaux fait toujours partie des tâches précises et quantifiables du syndicalisme.

Mais à mesure que les trajectoires professionnelles deviennent de plus en plus mobiles et aléatoires, d'autres éléments importants entrent en ligne de compte, tel le logement, ou les transports. Pour le syndicalisme, il s'agit d'accompagner globalement les salariés au travail en montrant son aspect concret et positif, puis de les aider à se projeter dans l'avenir. Le grand souci est de savoir comment inclure ceux et celles qui sont en périphérie : les PME, les précaires, les temps partiels, les salariés isolés, les nomades, les télétravailleurs, etc.

— *Comment expliquer la non-visibilité de cet aspect positif du syndicalisme que vous venez d'évoquer ?*

*Bernard Van Craeynest* — Le syndicalisme vit toujours sur la culture révolutionnaire de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et d'une grande partie du XX<sup>e</sup> siècle qui consiste à imaginer que les grandes victoires sociales s'obtiennent par la lutte, la manifestation, le rapport de forces qui contraint à mettre le patron ou le gouvernement à genoux. Or, cette dynamique apparaît

enrayée à l'heure actuelle. Les jeunes en particulier se rendent compte qu'on n'a pas eu des résultats concrets obtenus dans le sillage des grandes victoires collectives depuis longtemps.

Il faut arriver, tous ensemble, à se mettre d'accord sur la manière dont on montre aux salariés que nous ne sommes pas que sur du défensif. Certes, notre rôle est de défendre ceux qui sont en difficulté. Mais malheureusement, la prépondérance de ce combat légitime occulte ce que l'on fait de positif dans la vie quotidienne. Il faut arriver à déplacer le focus sur cet aspect de nos activités et de nos résultats pour pouvoir construire ensemble les avancées collectives du XXI<sup>e</sup> siècle.

— *Précisément, quels sont les éléments pour opérer un tel déplacement syndical vers une logique de reconquête ?*

*Bernard Van Craeynest* — La bataille de l'opinion et de la communication est stratégique pour l'avenir du syndicalisme. Dans un contexte de mondialisation de l'économie, d'individualisation, de concurrence, à l'heure où l'on parle tant de cohésion sociale, il est nécessaire de trouver des moyens d'effacer les replis communautaires et corporatistes. On se doit de contribuer à imaginer la société de demain, celle dans laquelle nous voulons vivre. Dans toute période historique, même en pleine crise financière et sociale, il y a des profiteurs qui savent tirer les marrons du feu. Mais quand la grande majorité souffre globalement, on est loin de l'image d'une société harmonieuse et cohérente qui est notre objectif.

— *Dans un paysage syndical à la fois divisé et tenté de se recomposer, quelle est l'ambition de votre confédération ?*

*Bernard Van Craeynest* — D'une part, contribuer à effacer l'image négative du syndicalisme liée notamment aux phénomènes de divisions et de luttes d'appareils fort éloignés des préoccupations des salariés. D'autre part, tenir compte et travailler sur la réalité de la vie quotidienne des uns et des autres. Je pense en particulier aux problèmes des conditions d'emploi et de la souffrance au travail.

Nous travaillons concrètement sur les questions de la santé au travail et de la prévention. Nous mesurons à cette occasion une déperdition phénoménale pour l'économie

en général, pour les entreprises, les systèmes sociaux, l'emploi, les personnes, les familles. En définitive, notre syndicalisme s'attache à démontrer qu'avec un effort et une compréhension mutuelle on peut agir sur les relations humaines pour créer, malgré les tensions ambiantes, des espaces de convivialité et des soupapes de sécurité dans l'entreprise.

Entretien réalisé et restitué par **Michel VAKALOULIS**,

Maître de conférences des Universités

en Sciences politiques

amendé et validé par **Bernard VAN CRAEYNEST**