

Histoires de vie

Les jeunes cadres et l'engagement

La citoyenneté et l'engagement ne sont pas des concepts nécessairement valorisés dans nos sociétés contemporaines. Dans les médias, ils sont souvent abordés sous des formes peu incitatives. Le monde politique est montré dans son aspect très formel et institutionnel, si ce n'est sous l'angle des scandales et des affaires. Le monde syndical n'est donné à voir que lors de conflits sociaux ou dans ses déchirements internes et externes. Le monde associatif, quant à lui, est rarement abordé. Dans les cursus scolaires et universitaires, la démocratie et la citoyenneté sont le plus souvent présentées dans leurs aspects institutionnels, plus que dans l'encouragement, la valorisation ou l'explication de la participation. Ainsi, il n'est pas rare que des étudiants titulaires d'un diplôme de ressources humaines n'aient jamais rencontré d'organisations syndicales, voire n'aient pas eu de formation sur leur rôle dans le monde du travail. Or, ces jeunes diplômés se voient directement confier des postes d'encadrement ou de responsabilité en « gestion des ressources humaines » alors que leur connaissance des catégories sociales et de milieux autres que les leurs est quasi-inexistante.

Pour les jeunes diplômés, la période de stage constitue également un moment important de prise de contact avec le monde du travail et les organisations syndicales. Ainsi, beaucoup se joue au moment du stage, tant dans la perception du monde du travail que dans son mode d'intégration. La manière dont se déroule

Animé par Anousheh Karvar et Capucine Edou, le groupe « Jeunes cadres » a travaillé pendant un an à la mise en commun et à l'analyse collective de l'histoire de chacun de ses participants. Une journée de travail organisée au printemps dernier a permis d'élargir le cercle à une trentaine d'autres participants et d'enrichir les travaux par les apports croisés de chercheurs et d'acteurs économiques, associatifs et syndicaux : Jacky Bontems, Guy Groux, Pierre Deschamps (membre du directoire de la société Unilog et vice-président de Syntec), Martine Herz (responsable du pôle Vie militante de la section française d'Amnesty International), Marc Genève, secrétaire général de Coordination Solidarité Urgence Développement (SUD), Louis Chauvel, sociologue, maître de conférence à Sciences-Po Paris, Laurent Bouvet, politiste, professeur à l'Université de Nice et Antoine Reverchon, journaliste au *Monde Economie*.

lent les stages marque incontestablement l'attitude des jeunes dans l'entreprise, lors de leur premier emploi en particulier. Or, si les stages sont conçus comme des périodes de professionnalisation, la précarité de ce statut et la sanction du diplôme conditionnée en partie aux appréciations des responsables de stage dans l'entreprise sont souvent des freins au contact des stagiaires avec les organisations de salariés.

Il faut également prendre en compte la précarité dans laquelle se retrouvent de nombreux jeunes lors de leur entrée dans la vie active, qui contribue à leur distance vis-à-vis des organisations syndicales (peu de droits quand on est dans des emplois précaires, qui ne favorisent pas non plus l'engagement dans la vie de l'entreprise). La mobilité plus fréquente chez les jeunes cadres, mais plus souvent contrainte que choisie, ne favorise pas davantage l'engagement à long cours.

Face à ce constat de carence, la CFDT Cadres a entrepris de réunir depuis décembre 2002, un groupe de travail composé d'une quinzaine de jeunes adhérents cadres de la CFDT. Partant de l'expérience personnelle de ses membres, le groupe s'est donné pour objectif de réfléchir à la question de l'engagement syndical, politique, associatif, sous deux angles différents et complémentaires : le premier met la personne au centre de son questionnement. Il consiste à rechercher les ressorts de l'engagement des jeunes aujourd'hui, ses modalités concrètes quand il parvient à se réaliser et enfin, la reconnaissance de l'engagement en termes d'épanouissement personnel mais aussi comme facteur de déstabilisation au travail, notamment pour les cadres.

Le second propose de faire l'état des lieux des réponses institutionnelles à la demande d'engagement des jeunes : à l'école et à l'université où se fait l'apprentissage de la citoyenneté ; au travail par le biais de l'adhésion syndicale et en société, dans les partis politiques et dans le monde associatif où une distinction devra s'opérer en fonction des différents types d'associations et des modalités d'engagement qu'elles requièrent.

Les ressorts de l'engagement

L'apprentissage de la citoyenneté s'effectue en premier lieu dans le milieu familial et sur les bancs de l'école. Avoir des parents militants peut favoriser l'engagement, dans la mesure où cette forme de citoyenne-

té « active » est normalisée. Dès le plus jeune âge, on est ainsi encouragé, voire entraîné, par ses parents à participer à des actions collectives : réunions ou manifestations, inscription à des associations de jeunesse. Les formes d'engagement des parents sont souvent reprises par les enfants. C'est le cas d'Isabelle, par exemple, qui nous dit être « tombée dedans » quand elle était petite :

Le militantisme, je crois pouvoir dire que je suis « tombée dedans quand j'étais petite ». Sans doute est-ce en grande partie dû aux engagements actifs de mes parents qui se sont rencontrés dans des structures militant sur les questions de démocratie en Amérique Latine (dans les années 70, il y avait de quoi faire !). Mais cette ascendance ne suffit pas ; alors sans doute faut-il y ajouter un côté un peu « grande gueule », et une aversion physique pour toutes formes d'injustice. Petite, j'avais la « sale habitude » d'aller me confronter aux petits caïds des cours de récré par refus de leurs abus, ensuite, déléguée de classe bien entendu... C'est donc assez naturellement qu'en arrivant à la fac, j'ai commencé très vite à militer dans un syndicat étudiant. Alors lorsque je suis entrée à EDF à l'issue de mon DESS d'économie, la question de l'adhésion syndicale ne se posait même pas. En fait, celui du choix de la centrale syndicale non plus. Pourtant, notre organisation étudiante n'avait que très peu de relations avec la CFDT. Mais pour moi, c'était la seule qui alliait une vraie posture de négociation avec la défense de valeurs indiscutables : démocratie, justice sociale, solidarité et une vision d'ensemble de la société bannissant le corporatisme avec lequel bien d'autres s'arrangent... [Isabelle]

Simon comme Isabelle appartient à cette lignée d'adhérents et de militants CFDT au parcours typique, du délégué de classe à l'adhérent syndical en passant par le militant lycéen et étudiant. L'engagement procède d'une même famille où se côtoient tout à tour UNEF, PS, CFDT, tiers-mondisme, catholicisme social...

Mes grands-parents sont engagés dans les mouvements catholiques progressistes. Mon père est maire d'une commune de 5000 habitants, ma mère milite pour le droit des femmes. Tous les deux ont une carte au PS. J'ai baigné et je baigne encore dans un milieu militant. Ceci fait que même le plus banal des engagements associatifs n'est pas anodin. Je me souviens

d'une fois où je ne voulais pas aller à l'entraînement de foot, mon père m'avait fait alors la morale en me disant que le club n'était « pas un supermarché »...

Pour autant, les choses se sont faites petit à petit, sans forcer. Délégué de classe, manifestations lycéennes, jusqu'à mon entrée à l'école des Arts et Métiers où je découvre « l'usinage ». C'est le mot utilisé pour le bizutage. Mon premier combat ! [Simon]

L'injustice sociale

Dans le secteur privé, elle reste néanmoins le motif d'adhésion le plus fréquent pour les jeunes cadres. Conscients de leur place particulière dans les organisations productives, les jeunes cadres montrent une grande sensibilité aux préoccupations des autres salariés dans la mesure où ils peuvent, eux aussi, rencontrer chômage et précarité.

Lorsque j'ai compris que j'allais être licencié une troisième fois pour motif économique, j'ai décidé de mettre mon expérience au service des autres. J'ai d'abord été élu délégué du personnel, puis nommé délégué syndical par la CFDT. Quant à ma motivation, elle ne dépassait pas le cadre des salariés aux côtés desquels j'avais vécu des moments inoubliables. Je me sentais alors « délégué du personnel » avant d'être « délégué syndical »... [Fabien]

Mon engagement avait deux motivations fortes. Tout d'abord le souci d'une meilleure prise en compte des salariés de « l'entreprise étendue », prestataires et sous-traitants. Ceux-ci, quoiqu'ils fassent exactement le même travail que les autres salariés, servaient de variable d'ajustement dans un jeu corporatiste et hypocrite entre la direction et les syndicats, sans menacer la paix sociale. [David]

Suite à un licenciement abusif dans une PME (qui n'avait ni CE, ni syndicat), je suis allée chercher conseil auprès d'un juriste à la CFDT. J'ai pu grâce à son aide négocier seule ma transaction avec mon employeur. Dès que j'ai trouvé un travail stable dans une entreprise où je me sentais bien, j'ai adhéré à la CFDT afin d'appuyer le syndicat en place. L'entrevue que j'ai eue avec le juriste CFDT il y a quelques années a été déterminante. [Aude]

Lors des négociations pour les 35 heures, des jeunes cadres ont éprouvé le besoin de s'engager,

comme d'autres salariés, dans leur environnement immédiat de travail, autant d'occasions de rencontres avec l'acteur syndical.

L'application des 35 heures a nécessité, de ma part, un engagement important auprès des cadres pour imposer la RTT, justifier de son importance et des conséquences positives de son application pour l'entreprise. Mon adhésion à la CFDT est principalement le fruit d'une montée en charge de mon rôle au sein du CE et le soutien direct ou indirect de la CFDT lors de la négociation sur l'ARTT et du plan social. Le 21 avril 2002 me convainc finalement d'adhérer à un syndicat. C'est ici un engagement citoyen, conséquence logique de trois ans d'implication sociale dans mon entreprise. Le syndicat est un réel contrepouvoir pour lutter contre les extrémismes sociaux surtout, et politiques aussi. [Arnaud]

Je m'étais battu dans d'autres cadres pour la gauche plurielle. Comme la loi sur les 35 heures est rapidement devenue le principal marqueur politique de la gauche au pouvoir, j'ai souhaité aller « en première ligne » pour participer à leur application concrète, en essayant de conjuguer le progrès social pour les salariés avec la création d'emplois. [David]

Le vécu de l'engagement

La porte introuvable

En fait, la vraie difficulté a été de trouver une porte d'entrée... Trouver le local était loin d'être évident – enfin, cela devait être évident pour tous les autres puisqu'ils ne prenaient pas la peine d'en indiquer l'emplacement sur leurs affiches... Et quand je l'ai déniché dans un couloir détourné, j'ai vraiment été regardée comme un extra-terrestre. Je veux bien croire à leur décharge que peu de jeunes cadres faisaient cette démarche seuls... Disons que je n'ai vraiment pas eu l'impression d'être accueillie. Je passe sur le fait qu'ils n'ont jamais su me dire si en tant que CDD, je votais aux élections prud'homales, sur le fait aussi qu'en trois ans dans ce service, je n'ai reçu ni convocation à aucune réunion, ni même de compte rendu d'organismes statutaires... Heureusement que je tirais déjà une certaine fierté de payer une cotisation, parce que je ne tirais pas vraiment d'autre satisfaction de mon adhésion... [Isabelle]

La porte entrebâillée

Je pense que la logique de fonctionnement des syndicats, davantage centrée sur leurs propres structures que sur l'adhérent ou le salarié, ne favorise pas l'adhésion. J'ai l'impression qu'on a affaire à un syndicalisme pour « initiés », c'est-à-dire plus pour les adhérents « actifs » ou les militants et non pour les adhérents « passifs » ou les salariés. Le fait d'adhérer vient d'une démarche individuelle où le salarié va

Les mot-clés de l'engagement à la CFDT : négociation, régulation, débat, réflexion, sens, justice sociale, vision d'ensemble, enrichissement collectif, aux côtés des salariés, démocratie, contre-pouvoir.

vers le syndicat et non l'inverse. Mon propre cas, en tout cas, me l'a démontré. De plus, j'ai constaté un manque d'information certain et des difficultés matérielles rien que pour obtenir un bulletin d'adhésion. Plusieurs mois se sont écoulés

entre un contact engagé avec un représentant du personnel et l'obtention d'un bulletin. Ainsi, les craintes d'un jeune dans l'entreprise de s'intéresser voire d'adhérer à un syndicat ne sont pas dissipées, du fait d'un syndicalisme centré sur les structures.

L'invitation de la CFDT Cadres en novembre 2002 à participer à un groupe de travail « jeunes cadres » sur les différentes formes d'engagement fut surprenante. En effet, depuis mon adhésion à la CFDT en 2001, c'était la première fois qu'on me proposait de participer à une réflexion. [Frédéric]

Le délégué introuvable

Lors des négociations ARTT, la CFDT n'est intervenue que tardivement au moment de la clôture. Certains salariés dont le secrétaire du CE se sont syndiqués à ce moment-là. J'avais participé comme cadre à ces négociations, mais je ne n'ai pas voulu adhérer car j'ai trouvé que le soutien syndical nous était arrivé bien tardivement, seulement une fois que nous étions allés le chercher pour faire mandater un élu. De plus, la CFDT n'avait pas profité de cet événement pour aller à la rencontre des salariés. [Arnaud]

Les structures introuvables

Au moment du passage aux 35 heures, à part l'aide d'une petite section d'un autre site, nous n'avons reçu aucune consigne ou appui ni au niveau fédéral, ni confédéral. Et ce, pour une entreprise de plus de

1000 personnes.

Nous avons ainsi fonctionné en totale autarcie pendant toute la négociation puis au-delà. Ce côté « autogestion » avait bien des attraits et a certainement contribué à attirer de jeunes salariés. Il est possible que l'accord final sur les 35 heures, largement inspiré du projet de la section CFDT, n'ait pas été entièrement orthodoxe au regard des canons du syndicat. De la même façon notre fonctionnement était extrêmement souple, les militants encartés et les sympathisants plus ou moins éphémères travaillaient ensemble sans distinction. [David]

La valeur du contact humain

Je suis rentré à la SNCF le 8 mars 1990. Je ne connaissais pas le syndicalisme. En 1992, Patrick, délégué du personnel cadre, m'en a parlé. Ma position était claire : trop de syndicats, huit à la SNCF à l'époque, tue l'action syndicale efficace ! Mais Patrick était ce genre de militant qui par l'exemple concret de sa personne arrive à convaincre. Il est devenu par-là même mon « père syndical ».

Mais ce sont bien les valeurs de la CFDT qui m'ont attiré : la démocratie à laquelle je tiens particulièrement, et la démarche constructive dans la négociation. Par exemple, les 35 heures : parfait pour moi qui suis déjà pour les 32 heures ! En 1994, je suis devenu adhérent. [Eric]

La rencontre avec des militants a été un autre facteur de mon adhésion puis de mon engagement. L'intégrité et le volontarisme des personnes que j'ai pu rencontrer m'a donné envie d'aller plus loin, d'agir à leurs côtés. [Emeline]

La première prise de contact est en effet déterminante (par téléphone ou autre) et j'avoue que sans le soutien de mon entourage, j'aurais certainement baissé les bras sans oser aborder un milieu que je ne connaissais pas (organisation syndicale) et ensuite affronter seule une Direction qui voulait me mettre à la porte sans frais. Indispensable également l'aide concrète du juriste (aide à la rédaction d'une lettre et conseils pour ma négociation de départ). Je n'avais jamais eu recours jusque-là aux organisations syndicales.

Quelques années plus tard, salariée d'une grande entreprise en pleine restructuration, je suis confrontée à des querelles managériales qui empêchent mon évolution professionnelle. Je trouve une écoute auprès de la déléguée syndicale CFDT. Je décide peu de

temps après d'adhérer. En effet, ayant trouvé un emploi stable dans une entreprise où je me sentais bien, je souhaitais appuyer le syndicat en place afin de mieux défendre les intérêts des salariés. L'expérience que j'ai eue dans le secteur privé et l'entrevue avec le juriste CFDT d'il y a quelques années ont été déterminantes dans mon passage à l'acte. [Aude]

La main tendue des structures

Quand j'ai pris contact avec le CE de Wanadoo pour les informer du projet de fermeture qui menaçait notre filiale, la secrétaire du CE (et déléguée syndicale) m'a orienté vers la section CFDT des Postes et Télécoms. L'accueil et l'écoute nous ont séduits et nous avons accepté leur collaboration à la défense de notre cas.

Il y avait bien sûr une contrepartie plus ou moins tacite à cette aide : adhérer à la CFDT. Représentant les intérêts des salariés, j'ai d'abord été gêné par cette casquette de « militant – recruteur » endossée du jour au lendemain, avant même d'être adhérent. Je n'ai d'ailleurs pas insisté auprès des salariés et j'ai finalement été le seul à adhérer, plus par correction que par conviction. J'en ai d'autant plus apprécié l'aide de la CFDT car elle perdait alors son caractère « intéressé »... [Fabien]

Que trouve-t-on derrière la porte ?

Les jeunes cadres du groupe portent un regard critique sur le fonctionnement des syndicats.

Pragmatiquement, je me suis rapproché de mon syndicat local. Plus par conviction qu'il pouvait y avoir une réflexion démocratique et des lieux de débat au sein de l'entreprise que par l'offre syndicale elle-même. Là encore, ça n'a pas été facile pour plusieurs raisons. Les délégués sont pris par les sujets d'actualités avec des logiques électoralistes. Les stratégies ne sont pas claires et s'apparentent plus à un sauvetage de meubles quotidien avec comme seuls outils le tract et la grève.

Parmi les quelques syndicalistes bénévoles, je n'ai pas trouvé de personnes avec qui partager mes questionnements. Et l'assemblée générale de la CFDT dans mon établissement est davantage une chambre d'enregistrement qu'un lieu de débat entre syndicalistes : le vote est même facultatif ! [Simon]

Mon engagement est intervenu lors d'un changement d'entreprise, événement propice à un question-

nement personnel. Cette démarche repose aussi sur la conviction d'avoir au sein des entreprises des pôles de régulation économique et sociale représentés par les Institutions Représentatives du Personnel. Mais je dois souligner que le manque d'exemplarité des représentants du personnel explique aussi mon engagement tardif. En effet, mes différentes expériences professionnelles m'ont montré deux exemples ou plutôt deux écueils du syndicalisme. Aux NMPP, j'ai observé une culture réactionnaire du syndicalisme. L'affrontement est recherché en permanence avec des revendications non pertinentes où « l'indéfendable est défendu ». A contrario, la CPAM de Paris m'a montré un syndicalisme peu crédible, de « minorité active » où les heures de délégation s'apparentent plus à des heures de confort. Ce n'est qu'en 2000 et en changeant d'entreprise (Mutuelle Générale) que j'ai adhéré à la CFDT. [Frédéric]

Pour mon adhésion à la CFDT, je ne ressens pas vraiment de grand changement au sein de mon entreprise. Pas de communication ciblée auprès des adhérents. Pas de lien qui se crée à l'intérieur de l'entreprise. Un syndicat se bat pour tous les salariés (syndiqués et non-syndiqués) mais en fin de compte, il ne développe pas de force commune. On s'allie un instant dans les périodes de crise puis on se détache après.

Aujourd'hui, les médias donnent une image de la CFDT trop proche des patrons. On lui reproche de vouloir être le premier syndicat dans les boîtes privées et des militants CFDT sont partis vers la CGT. Cela pose question et méfiance...Espérons que la CFDT gardera l'éthique qui l'a démarquée des autres syndicats à une époque : ouverture d'esprit et réflexion « équilibrée ». [Aude]

A quoi sert d'être syndiqué ?

Agir en local pour engranger des résultats

Pendant près de trois ans, j'ai surpris mes collègues en les accueillant de temps en temps à l'entrée du site une pile de tracts à la main et j'ai siégé en organisme statutaire : conditions de travail, restructurations multiples, pertes de repères pour les agents, manque de reconnaissance faisaient notre pain quotidien. Au même titre que j'avais assumé mon militantisme étudiant tout en poursuivant mes études sans encombre, je considérais que ma crédibilité, ma légitimité – surtout en tant que très jeune cadre – était de siéger là tout en remplissant un emploi. [Isabelle]

Lors de mon mandat de délégué, j'ai constaté que la plupart des salariés ne semblaient pas reconnaissants envers le travail de leurs représentants. Ils ne se sentent pas concernés par la dimension sociale de l'entreprise (35 heures, restructuration). Individualistes, ils semblent résignés, fatalistes.

Dans le cadre de mon engagement dans la section syndicale, j'ai rédigé un appel à voter CFDT pendant les élections prud'homales. Il a été difficile de motiver les cadres à aller voter. Ils sont conscients de l'importance du tribunal des prud'hommes mais uniquement au moment où ils sont menacés de licenciement abusif. Je suis convaincu que c'est par une action régulière dans l'entreprise que le syndicalisme pourra être rendu crédible auprès des salariés.

L'engagement auprès des cadres doit être pragmatique : les 35 heures ont été en fin de compte très appréciées par les cadres dans mon entreprise (à l'exception des directions) : l'utilisation d'une pointeuse ne les perturbe pas, au contraire, tous les congés RTT sont pris au cours de l'année. Le dernier plan social a satisfait les cadres qui ont été licenciés. Certains en ont même profité pour quitter volontairement la société. [Arnaud]

Quels bénéfices retire-t-on de l'engagement ?

L'école du militantisme

Le fait d'être en responsabilité dans ma structure étudiante locale m'a aussi apporté des savoir-faire : mener une réunion, gérer une équipe de militants, tenir des échéances, traiter plusieurs dossiers en parallèle, prendre la parole en public, etc. Autant de compétences que je mets au crédit de ces années militantes bien plus qu'à mes cinq années d'études supérieures et qui sont un atout majeur pour ma vie salariée ! [Isabelle]

Le travail syndical est enrichissant. J'aime particulièrement assister aux réunions face à la Direction, savoir prendre la parole, proposer, informer, écrire... et tracter. Rien ne vaut le contact du terrain ! [Eric]

L'apprentissage des interdépendances dans l'associatif

Pendant les week-ends de formation d'Ingénieurs sans frontières, j'ai appris que l'enfer est pavé de bonnes intentions, que l'ingénieur véhicule un modèle de développement critiquable, qu'il y a un lien entre les licenciements d'une multinationale et le

fait qu'un village africain n'ait pas accès à l'eau potable, il faut agir ici pour faire changer les choses globalement.

Durant deux ans, j'ai travaillé sur un projet d'appui à la gestion de l'eau dans 60 villages sénégalais. L'objectif était de mettre en place des systèmes de gestion pour favoriser à la fois l'expression démocratique autour de la question de l'accès à l'eau et assurer la pérennité des moyens de production et préserver la ressource. Avec mon responsable sénégalais et les multiples acteurs de la région, nous avons mené de réelles réflexions interculturelles sur les enjeux de développement local, la garantie des droits fondamentaux ainsi que sur l'articulation entre le politique, la société civile et les acteurs privés. [Simon]

Je suis également adhérente à Attac. Je trouve que la mission d'éducation populaire de ce mouvement est bénéfique. Elle permet d'analyser le monde sous un autre angle et crée un débat au sein de notre société. D'une manière générale, il s'agit de reconquérir les espaces perdus par la démocratie au profit de la sphère financière, de s'opposer à tout nouvel abandon de souveraineté des Etats au nom du prétendu « droit » des investisseurs et des marchands et de créer au niveau mondial un espace démocratique. Il s'agit tout simplement de se réapproprier ensemble l'avenir de notre monde. Chacun le fait différemment selon ses affinités. Pour ma part, je suis intéressée (par goût personnel) par l'action que mène le Syndicat de la Magistrature et l'éclairage qu'il apporte en mettant son savoir et sa réflexion à notre portée. [Aude]

Un syndicalisme ouvert au débat de société

Le groupe de travail « Jeunes Cadres » de la CFDT Cadres m'a permis d'établir des contacts enrichissants, de connaître et d'apprécier d'autres structures, métiers et personnes qui partagent les mêmes valeurs. J'ai donc appris à ne pas me « prendre la tête » sur mes seuls problèmes de cheminot quand d'autres sont confrontés à d'autres soucis bien plus graves, notamment dans le secteur privé. Et puis, à mon syndicat, j'ai cette chance de côtoyer régulièrement d'autres travailleurs dont ceux du droit privé sur les secteurs des entreprises dites « connexes » au ferroviaire, comme le nettoyage ou les wagons-lits.

Apprendre à connaître les autres, à écouter leurs idées et à les accepter, ouvre réellement l'esprit. Cette expérience m'a conduit inmanquablement à

être plus équilibré dans mes revendications, aussi justes soient-elles à mes yeux.

La CFDT joue pleinement son rôle d'organisation syndicale de défense collective et solidaire des salariés du privé comme du public. Concrètement et par exemple, dans le cadre de la réforme des retraites. Dans leur grande majorité, mes collègues et camarades du privé acceptent et comprennent la signature de la CFDT. [Eric]

J'apprécie l'échange de connaissances que permet l'adhésion à un syndicat. J'ai assisté à des débats dont les sujets ont élargi ma vision des choses. Je souhaite de plus en plus contribuer à cet enrichissement collectif, au-delà du cadre des salariés dont je pourrais demain représenter les intérêts. L'une des satisfactions tirées de ma négociation dans la filiale de Wanadoo fut d'ailleurs de constater qu'elle avait ouvert des portes empruntées par le CE de la maison mère pour négocier son propre plan social. [Fabien]

Je retire un grand bénéfice de ma participation aux réunions du groupe CFDT Cadres : rencontres, témoignages et débats enrichissants. L'organisation de journées à thèmes avec des intervenants de qualité permet d'élargir notre champ de vision et de confronter nos points de vue. J'ai également débuté des formations gratuites offertes aux adhérents. Les réseaux entre les personnes syndiquées devraient être simplifiés afin de consolider nos liens et d'alimenter les débats. [Aude]

Les freins à l'engagement

Comment concilier carrière et engagement ? Le fait d'être cadre confère, du moins symboliquement, une responsabilité et une position particulières dans les entreprises et les administrations. Il s'agit dès lors de savoir comment concilier éthique personnelle (convictions) et responsabilité professionnelle. L'équilibre est d'autant moins facile à trouver que l'on commence sa vie active. L'engagement et la mobilisation sont rendus difficiles par l'existence d'entraves au syndicalisme de manière générale sur les lieux de travail.

En tant que jeune salarié ou jeune cadre, on peut craindre que l'adhésion soit un frein à une évolution professionnelle future. [Frédéric]

Je n'ai rencontré aucun frein à mon engagement car j'estimais n'avoir rien à perdre : les entreprises de mon secteur (nouvelle économie) allaient toutes fermer, je n'avais donc aucune « répression » à craindre... Par contre j'avoue ne pas crier mon engagement syndical lors de mes entretiens d'embauche... [Fabien]

J'ai fini par être confrontée à une double problématique qu'aujourd'hui encore je considère ne pas avoir résolue de façon satisfaisante. Tout d'abord, sur le plan professionnel, j'ai progressé, et j'ai dû commencer à me poser souvent la question du devoir de confidentialité par rapport aux dossiers que je voyais passer : évolution des activités, baisse annoncée des effectifs, productivisme à tout prix. Aujourd'hui, je dois donc circonvenir mon engagement militant. Pourtant, je continue à avoir envie de m'exprimer, de convaincre des collègues et de peser sur des questions aussi primordiales que le statut d'EDF ou l'ouverture du marché de l'électricité... [Isabelle]

Pour la direction, une adhésion peut être interprétée comme un acte d'hostilité à son égard, ce que je souhaitais éviter tant qu'aucun conflit sérieux n'apparaissait. [James]

Le frein le plus fort est lié aux craintes par rapport à la carrière. La nomination comme délégué syndical ne passe pas inaperçue car elle se fait par une lettre adressée au PDG. L'image de militant colle ensuite en permanence à la peau. [David]

Le fait d'avoir un statut dans la fonction publique peut favoriser l'engagement dans certaines professions en prise avec les problèmes sociaux, à condition de trouver en face l'offre syndicale adéquate :

Quand j'ai choisi le concours de directeur d'établissement social et médico-social, je désirais m'investir dans le secteur social pour avoir des responsabilités et être sur le terrain, proche des usagers. Lors de ces stages de formation, j'ai acquis la certitude que l'engagement des directeurs était indispensable. Mettre en œuvre une politique publique telle que la protection de l'enfance, la prise en charge des personnes handicapées ou des personnes dans une situation de grande exclusion nécessite de mettre constamment au jour et faire remonter les insuffisances et incohérences des politiques publiques.

Comme une majorité de directeurs j'ai donc choisi de me syndiquer à la CFDT afin de participer à une démarche constructive de réforme des politiques publiques, des statuts... Cette forte syndicalisation est commune aux directeurs indifféremment de leur âge et de leur parcours professionnel. Cela tient à l'organisation de la fédération Santé Sociaux qui a recréé un syndicat de cadres national en 1993, 20 ans après sa première dissolution.

L'histoire de la CFDT est marquée par les nombreux débats sur le bien-fondé de la création de structures syndicales cadres au sein de la même organisation. L'adhésion à un syndicat national de cadres a été un facteur positif pour moi comme pour de nombreux directeurs : « ni héros du syndicalisme, ni marginal de sa profession », un directeur peut adhérer, s'engager et militer au Syncass-CFDT (Syndicat national des cadres sanitaires et sociaux) sans tomber dans la confusion des rôles de chacun dans l'institution qu'il dirige. [Emeline]

Les directions d'entreprise ne valorisent pas l'engagement syndical. Elles mettent les cadres devant des conflits de loyauté.

Lors de la négociation de l'ARTT, l'application de cette loi n'était pas bien perçue par la direction commerciale pour qui la valeur travail est conditionnée par le temps passé à travailler. La majorité des commerciaux ne souhaitait pas participer au débat car la direction faisait pression.

Ma participation aux négociations m'a valu une convocation de la direction commerciale qui a souhaité connaître mes motivations pour une loi qui tendrait à limiter l'efficacité des salariés et plus particulièrement des commerciaux.

Nous bénéficions de 20 heures par mois pour nous occuper du CE. Néanmoins, il est pratiquement impossible d'utiliser ce quota d'heures, le métier de cadre commercial nécessitant un investissement en temps important car ma rémunération est basée sur l'atteinte d'objectifs commerciaux. [Arnaud]

Quant à l'engagement associatif, l'attitude de l'entreprise reste neutre, dans la mesure où cet engagement se déroule en dehors du temps de travail.

Comme les responsables syndicaux sont des salariés, on ne peut pas, contrairement au milieu associatif,

s'engager en dehors des heures de travail. Même s'il y a un droit syndical qui nous permet de prendre des heures, j'estime que c'est un frein. Aujourd'hui je prends plus facilement une heure de congé pour mes engagements associatifs qu'une heure syndicale... L'articulation entre bénévoles et professionnels doit être au cœur de la réflexion sur l'engagement. [Simon]

D'adhérent à militant, j'ai appris à avoir une vision d'ensemble de la politique de l'entreprise, de l'enjeu économique et de ses contraintes dans l'environnement européen, à mieux comprendre la politique française et européenne des transports. Cette démarche personnelle n'« aspire » pas si on sait garder son équilibre entre le « terrain » où sont les problèmes concrets et le « national » où sont les réflexions de demain, entre la vie professionnelle, syndicale et privée. [Eric]

Et pour l'avenir ?

Créer davantage de liens de proximité

Le syndicalisme manque d'offre intellectuelle, d'idéologie et de communication. Il faudrait une démarche plus « marketing » où les syndicats auraient une attitude plus proactive en allant vers les adhérents et en offrant plus de services. Cette offre syndicale à définir est fondamentale par rapport à une stratégie patronale qui consiste le plus souvent à diviser pour mieux régner et à faire exploser en interne les forces syndicales. [Frédéric]

Donner du sens à l'engagement

Au-delà de tout parcours personnel ou de conviction propre, il convient de répondre à ces questions simples : à quoi cela sert d'être syndiqué ? Quel est l'apport du fait syndical pour l'entreprise et pour l'individu ? [Simon]

Le syndicalisme doit offrir aux jeunes cadres l'occasion de confronter leur expertise à la demande sociale, en dehors des contraintes hiérarchiques.

Même si je conçois bien que ce soit complexe, je suis déçue que mes propositions d'aide au traitement « en chambre » de certains dossiers nationaux restent sans réponse de la part de la Fédé ou de mon syndicat... Nos structures ne semblent savoir s'appuyer que sur les ressources dédiées : on passe sûrement à

côté de beaucoup de choses. Dans mon entreprise, la CFDT a du mal à « exploiter » des ressources qui ne sont pas « dans » l'organisation. [Isabelle]

Multiplier les lieux de réflexion et de débat

J'ai ma propre sensibilité et je n'hésite pas à l'exprimer dans les réunions où le débat est toujours possible. Cette liberté, cette indépendance m'est chère. Quand, aujourd'hui, c'est plus que le « bordel » à la CFDT chez nous, cela prouve au moins que l'expression est libre ! [Eric]

Négocier avec les employeurs les allers-retours entre vie professionnelle et militante

Il y a un an environ, la responsable de ma section partait travailler à la Fédération, et il m'a été proposé, avec insistance, de reprendre ce poste. L'environnement de l'entreprise était

Malgré toutes ces interrogations, mon sentiment profond repose sur la nécessité d'un acteur syndical fort et crédible évoluant dans un monde du travail de plus en plus complexe et incertain. Mon expérience personnelle s'inscrit dans cette analyse et va aboutir dans quelques jours à un engagement plus important en tant que membre du CHSCT. [Frédéric]

plutôt favorable et la section avait des moyens et une place de choix face à la Direction. Face à ces constats, je me suis demandée comment j'allais gérer mes « 35 ans encore à passer dans cette belle entreprise »... En effet, jeune cadre fraîchement émoulue, quelle possibilité de réinté-

gration s'offrirait à moi après trois ans de détachement syndical ? Je considérais ne pas avoir fait suffisamment de preuves sur le plan professionnel. Aujourd'hui, je suis donc une adhérente enthousiaste, mais une militante réduite au silence. [Isabelle]

Permanente syndicale depuis septembre 2002 après deux ans d'expérience professionnelle comme directrice adjointe d'un foyer de l'enfance en Seine-Saint-Denis, je me bats avec le bureau et le secrétaire national de ma section afin que les directeurs puissent continuer de faire leur métier même dans des conditions parfois difficiles. Nous dénonçons régulièrement les incohérences des politiques publiques dans le secteur social et médico-social.

Je reprendrai la direction d'un établissement avant d'atteindre les trois ans de mise à disposition pour ne pas me couper de mon métier. Je resterai, je l'espère, une directrice militante. [Emeline]