

L'urgence de la relève syndicale

« Il faut apprendre à regarder l'autre différemment »

Le dialogue social français va mal et... vieillit. Alors que les militants les plus âgés s'apprentent à partir, la désaffection des jeunes salariés pour le syndicalisme est manifeste. Pour autant, faut-il désespérer des relations sociales en France ou la relève syndicale est-elle possible ? Etat des lieux, réformes à mener, responsabilités des syndicats et des entreprises : pour tenter de répondre à toutes ces questions, « *Personnel* » a organisé une table ronde.

Propos recueillis par Gaëlle Picut



Parmi les intervenants de cette table ronde, **Vanessa Jereb**, secrétaire nationale à l'UNSA, en charge des institutions représentatives du personnel et des conditions de travail, déléguée syndicale centrale de l'UNSA SFR Cegetel.

Le diagnostic

Pourquoi cette désaffection des plus jeunes pour le syndicalisme ? Pourquoi la question de la relève syndicale se pose-t-elle de manière si aiguë ?

Vanessa Jereb - Je vois trois raisons principales à la désaf-



Lucie Caubel, responsable du développement à l'ANDCP et responsable nationale de l'ANDCP Junior.

fection des jeunes à l'égard du syndicalisme.

> Les jeunes ne savent plus à quoi servent les syndicats et ce qu'ils vont leur apporter. Ils ne se tournent vers eux qu'en cas de problème, alors que les syndicats devraient également être envisagés dans une relation de service, de formation, de conseil, à même d'apporter des réponses concrètes.

> D'autre part, les jeunes ont une image très négative et ca-



Hubert Landier, consultant spécialisé dans les relations sociales, directeur de « *La Lettre du management social* », enseignant et auteur de plusieurs livres sur le sujet (dernier ouvrage paru : « *Divorce à la française* », 2006, Dunod).

ricaturale des syndicats. A leurs yeux, le syndicaliste, c'est le type de 50 ans, costume en velours et sacoche en bandoulière ! Sans oublier l'image du syndicaliste « planqué ».

> Dernier point, devenir syndicaliste, c'est prendre un gros risque aux yeux des jeunes, surtout dans le privé. Pourtant



Gaëlle Picut, rédactrice en chef adjointe de « *Personnel* ».

l'engagement syndical, devenu une parenthèse dans la vie professionnelle, permet de développer des compétences, d'apprendre à lire un bilan... On acquiert une valeur ajoutée mais l'entreprise ne sait pas comment la traiter et la traduire en évolution professionnelle. Je regrette, par exemple, que la VAE pour les IRP ne soit pas prévue dans la loi. La réponse de l'évolution professionnelle du syndicaliste dépend beaucoup des personnes, de la personnalité du DRH.

Hubert Landier - Il y a une vraie rupture de génération. Les jeunes ne se reconnaissent pas dans des organisations syndicales qui ont beaucoup vieilli et qui peinent à se renouveler.

Le syndicalisme souffre d'une image « ringarde » d'anciens, enfermés dans leurs discours de mai 68, qui n'écoutent pas les jeunes et ne défendent que les intérêts des plus anciens. Les valeurs syndicalistes d'authenticité, de justice, de solidarité, de dignité ont laissé la place à des motivations beaucoup plus triviales. Sans oublier que beaucoup de militants se sont installés dans une situation confortable de « salarié protégé ».

Mais les entreprises ont aussi leur part de responsabilité. Elles ont créé des « réserves » pour acheter la paix sociale et n'ont pas cherché à favoriser le turnover. Il y a un vrai problème de l'encadrement de proximité et de banalisation de la fonction de représentation.

Lucie Caubel - La désaffectation des jeunes cadres RH pour les relations sociales ne vient pas tant d'un manque d'intérêt pour cette activité mais d'un problème de crédibilité et de peur. Les jeunes RH savent qu'ils vont se retrouver face à des syndicalistes aguerris et qu'ils n'auront pas le pouvoir décisionnaire. C'est cela qui les fait reculer.

D'autre part, les syndicats ont longtemps été collés aux partis : pour beaucoup de jeunes, c'est réhibitoire. Ils estiment que les organisations syndicales sont trop idéologiques, déconnectées de la réalité et pas assez concrètes. Enfin, dans de nombreuses entreprises privées, un salarié qui souhaite se syndiquer est encore trop souvent vu comme un paria. C'est regrettable car je suis convaincue que les relations sociales au sein d'une entreprise sont fondamentales.

Vanessa Jereb - Au sein des écoles, les cours sur les rela-

tions sociales sont beaucoup trop courts et souvent caricaturaux. Je constate un vrai décalage entre la formation qu'on donne aux jeunes sur les relations sociales et la réalité du terrain.

Mais je vois un élément positif qui peut contribuer à redynamiser le dialogue social : le fait que le DRH soit de plus en plus présent au sein du comité de direction. Il est davantage pris au sérieux et devient l'un des pivots décisionnaires.

Hubert Landier - Je suis tout à fait d'accord : il existe un vrai



Hubert Landier regrette que les jeunes arrivent dans l'entreprise avec d'importants préjugés sur le syndicalisme.

problème de formation. Les jeunes arrivent dans l'entreprise avec d'énormes préjugés sur le syndicalisme. A titre d'exemple, j'ai emmené récemment une vingtaine de jeunes rencontrer la CGT. Ils sont tombés de nues quand ils ont découvert en face d'eux un polytechnicien ! Il est important de les faire s'affronter et de faire travailler ensemble les jeunes managers et les syndicalistes plus anciens.

Les réponses possibles **Quelles solutions pour assurer la relève syndicale ?** **Les modifications législatives suffiront-elles ?**

Lucie Caubel - Je ne pense pas que les jeunes soient moins dans l'engagement collectif mais ils veulent plus de concret, être plus près du terrain. Je suis convaincue de l'urgence de changer le droit syndical. Il faut agir, et vite !

Vanessa Jereb - J'apporterai un petit bémol à propos de l'engagement collectif. C'est

est primordial. Pour plus de transparence et plus de légitimité. A l'heure actuelle, ces règles sont incompréhensibles pour les salariés. Les réformes concernant la représentativité et la modernisation du dialogue social obligeront les syndicats à remettre en cause profondément le système. Il va falloir se battre pour son poste ! Mais changer la loi n'est pas suffisant. Il restera la question de « comment rebondir dans sa vie professionnelle après une expérience syndicale ? ».

Hubert Landier - Evoquer la relève syndicale implique trois choses :

> Une réforme indispensable de la représentativité. La légitimité démocratique repose sur le vote. Aujourd'hui, le pouvoir syndical est clairement confisqué par des appareils qui défendent d'abord leurs intérêts.

> Du côté des entreprises, il faut qu'elles reconnaissent cette fonction d'intermédiation, utile et fondamentale. Elles doivent la prendre au sérieux. Et savoir valoriser les compétences acquises par les acteurs syndicaux dans leur vie professionnelle.

> Enfin, pour les syndicats, encore dans des schémas de fonctionnement datant de 1936, il est temps de trouver des méthodes nouvelles, un mode de fonctionnement plus léger, notamment via Internet. Je prendrais l'exemple du logement : pourquoi l'appel des grandes centrales n'a-t-il pas marché alors que la mobilisation des Enfants de Don Quichotte a été efficace ? Cela mérite réflexion.

Vanessa Jereb - Avoir une approche de marketing et de communication est encore tabou au sein des syndicats. C'est pourtant une question essentielle pour la visibilité et la lisibilité de leurs actions.

Lucie Caubel - Les syndicats doivent s'emparer des problèmes que rencontrent les salariés dans leur vie quotidienne

et proposer des solutions immédiates que ce soit pour les personnes handicapées, le logement, le chômage ou encore les stagiaires.

Vanessa Jereb - Il y a aussi un problème de responsabilité des médias. S'il n'y a pas de conflits, ça ne les intéresse pas ! Il faudrait qu'ils sachent montrer les côtés positifs du syndicalisme, les « bons accords » qui font avancer les choses.

Hubert Landier - Avant, on reconnaissait facilement un militant CGT, FO ou CDFT. Aujourd'hui les choses sont brouillées. Le salarié va s'engager dans telle ou telle organisation, non pas pour des raisons idéologiques mais parce qu'il rencontrera une personne qui lui paraîtra sympathique. Les raisons qu'ont les jeunes de rejoindre les organisations syndicales ne suivent plus du tout les mêmes orientations idéologiques. A mon avis, plus que dans l'émergence de nouvelles organisations, la relève syndicale passera plutôt par la capacité du syndicalisme à se renouveler en tenant compte de motivations différentes.

L'avenir

En conclusion, êtes-vous plutôt optimiste ou pessimiste sur l'avenir du syndicalisme français ?

Lucie Caubel - Ce qui est sûr, c'est que les jeunes ne veulent plus de la théâtralisation, des aspects formels et bureaucratiques de la vie syndicale. Mais je reste confiante : les jeunes praticiens de la fonction ressources humaines et les jeunes syndicalistes partagent des valeurs communes, de justice sociale et veulent les servir. Mais la France a besoin de réformes pour que les choses soient plus claires.

Vanessa Jereb - Je reste optimiste car la désaffectation pour le monde politique n'exclut pas l'engagement collec-

tif. Désormais, on peut ne pas être militant politique et rejoindre une organisation syndicale. Action politique et action syndicale ne se confondent plus. Mais il est temps de lever les ombres qui planent sur elles et de retrouver plus de démocratie à l'intérieur des organisations syndicales.

Il faut aussi réfléchir à la façon dont les entreprises gèrent leurs relations sociales. Chez certaines, le dialogue social est une vraie caricature.

Les syndicalistes doivent être formés et évalués, avoir des obligations de résultats.

Hubert Landier - Des réformes doivent être menées des deux côtés. Pour les entreprises, un très gros travail reste à faire afin que les règles du jeu soient vraiment appliquées par l'encadrement de proximité. Du côté des organisations syndicales, il faut professionnaliser les militants et ne pas hésiter à démarcher en cas

Hubert Landier - La dimension européenne peut être utile pour faire des comparaisons et voir ce qui marche ailleurs. En France, les syndicats doivent retrouver leur rôle d'intermédiaire, de représentant et de défense des intérêts des salariés. Le dialogue social est une fonction importante dans la vie en entreprise. Je suis convaincu que plus le dialogue social fonctionne correctement, plus l'efficacité économique de l'entreprise est élevée.

Lucie Caubel - Il est temps que les appareils syndicaux se remettent en cause, se réforment mais également que l'Etat laisse plus de place aux acteurs sociaux. Si on leur laisse la place, il n'y a pas de raison qu'ils ne prennent pas leurs responsabilités.

Hubert Landier - Le syndicalisme est à réinventer à chaque génération. A l'heure actuelle, la question est de savoir si les jeunes seront plutôt tentés par des aventures extrémistes (de type trotskistes) ou si les organisations syndicales réussiront à les attirer. Ce qui est sûr, c'est que les choses vont bouger.

Vanessa Jereb - L'individu a envie de savoir ce qu'il se passe, d'être responsable. Il se demande ce qu'il peut faire pour améliorer, certes peut-être sa situation personnelle et professionnelle dans un premier temps, mais aussi les choses de façon plus générale. On note des formes multiples d'engagement, dans des associations de quartier, pour des causes diverses. Il faut caler le temps économique sur le temps social. Trouver un nouveau mode de relations avec les IRP. Les entreprises doivent les prendre en compte. Mon espoir est que l'entreprise et les syndicats se regardent différemment afin que le syndicalisme retrouve son rôle positif, qui facilite et aide le salarié à se développer. ■



Daniel Osso

Vanessa Jereb estime qu'il est temps de retrouver plus de démocratie à l'intérieur des syndicats.

Hubert Landier - Une direction n'a souvent pas intérêt à voir arriver un nouveau syndicat. Elle préfère continuer à travailler avec le syndicat majoritaire. On en revient aux rentes de situation qui arrangent tout le monde mais dénaturent le dialogue social. On en oublie que les deux parties ont un travail commun à faire et que des choses riches peuvent en sortir.

Lucie Caubel - Il y a un vrai problème de responsabilité.

d'incompétence. Elles doivent se doter d'outils modernes de gestion afin de jouer son rôle de premier auditeur social de l'entreprise.

Vanessa Jereb - Les syndicats doivent faire des efforts en matière de pédagogie et de transparence. Il faut expliquer les missions, les objectifs, établir des bilans de fin d'année, donner des indicateurs, des plannings, nommer des chefs de projet, fixer des échéances, établir des cadres, etc.