

Les Assises du travail

Nos alternatives...

Ce sont 140 cadres,
ingénieurs, technicien(ne)s
et agents de maîtrise
qui se sont retrouvés,
le 15 octobre à Paris
pour débattre du travail et
construire des perspectives
nouvelles pour lui redonner
du sens.

Constat partagé par tou(te)s :
il faut changer les méthodes
de management
des entreprises, afin de
libérer « les carcans » pour
favoriser l'épanouissement
des salariés...

Après une présentation générale des premiers résultats du questionnaire par l'institut *Enquête & Opinion*, les débats se sont articulés autour de deux introductions traitant de façon plus précise les thèmes du travail et de la reconnaissance. Les échanges se sont rapidement engagés dans la salle... Difficile d'en rendre compte de façon exhaustive. Il a fallu faire des choix. Mais pas de panique, le débat continue...

Vous trouverez dans les pages consacrées à cette matinée des flashes sur les deux introductions, des témoignages marquants, des zooms sur des questions importantes (la sous-traitance, la transparence et les IRP...) et pour finir une analyse de ces échanges.

LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ET LA RECONNAISSANCE

Appréhender toutes les réalités de la transformation du travail pour ouvrir des perspectives concrètes d'interventions... Les transformations que nous vivons dans le travail ont-elles pour unique origine la privatisation des entreprises de nos secteurs ? Avec une présence majoritaire de maîtrises et cadres des IEG, la question ne pouvait être absente de ■■■



Photo : R. Hannard

Françoise Garcia, Yvan Ferrier et Jean Stoklischsky, membres de la branche Tam de l'Ufict animent le débat sur la transformation du travail.

53% disent s'épanouir dans le travail (les plus positifs : les jeunes et le CEA. Les plus négatifs : le secteur commerce)

paroles

Élargir le champ du débat
aux usagers, ne pas rester dans notre bulle.

La reconnaissance, ce n'est pas
que l'aspect financier. C'est aussi le
respect de la personne.

Laissez-nous travailler pour qu'on soit content
de ce que l'on fait au quotidien.

Conseiller clientèle, commerce

On peut être **individualiste**
et avoir l'esprit d'équipe.

Technicien dans la distribution

Comme il n'y a plus de fonctions supports
(magasin, administratif, documentation), ces
tâches redescendent sur les techniciens. C'est le
contraire de se recentrer sur le coeur
de métier...

Technicien du nucléaire

Notre organisation
de travail ? On met le travail sur la
table et chacun prend du boulot. On
croit ainsi être autonome...

Comptable à la DSP

Développer sa personnalité,
son individualité dans le travail, avec
des garanties qui permettent cela.

■ ■ ■ ces Assises. Comment ne pas constater que l'évolution de notre secteur industriel a contribué à brouiller les repères, à détourner le sens que les salariés donnaient au travail en s'éloignant chaque jour un peu plus de la culture de service public. Suffirait-il alors de « renationaliser » pour effacer le malaise et répondre aux aspirations que traduisent les résultats du questionnaire techniciens et agents de maîtrise ?

La similitude des réponses faites par les salariés du CEA, de Total et des entreprises prestataires avec celles faites par les électriciens et gaziers nous offre une première piste. Elles décrivent les mêmes évolutions et les mêmes dérives. Alors quel sens donner à notre action syndicale ? Ne faut-il pas inverser les termes du débat : partir du réel pour questionner le travail ? Ne serait-ce pas la voie à suivre pour bousculer la politique managériale des entreprises ?



Photo : R. Hannard

Isabelle Michel, animatrice de la branche Tam de l'Ufict

Définition de l'emploi

94% pensent que la définition du métier et la reconnaissance doivent être liées

83% souhaitent que les nouvelles tâches qu'ils exercent soient reconnues comme faisant partie du poste

Reconnaissance

73% estiment que les qualifications déployées ne sont pas reconnues

55% estiment que les entretiens annuels ne permettent pas de reconnaître leurs compétences

Questionner le travail, c'est braquer les projecteurs sur ce qui fait le quotidien. Pour notre syndicalisme, c'est, souvent, décrire ce sentiment d'isolement, d'intensification du travail, de surcharge et, au bout du compte, l'absence de reconnaissance. C'est, parfois, exprimer cette aspiration à retrouver du sens dans son travail comme le fait cette intervenante du commerce : « *Qu'on nous laisse travailler pour, qu'au moins, nous soyons contents de ce que nous faisons au quotidien* ». Mais les changements en cours peuvent-ils se résumer à cela ? Ne doit-on pas pousser plus loin notre réflexion ?

La transformation du travail dont nous parlons n'est-elle pas la conséquence d'un double mouvement ? D'abord, une évolution de la nature même du travail qui voit depuis trente ans l'augmentation forte de la technicité, la créativité et l'initiative devenir des éléments indissociables de notre activité professionnelle. Ensuite, pour maîtriser cette évolution au profit d'objectifs financiers, la conséquence de la mise en œuvre de nouvelles techniques managériales qui exposent toujours un peu plus l'individu.

Le premier appelle à plus d'autonomie, à plus de marges de manœuvre laissées aux salariés pour que s'expriment toutes les compétences. C'est à la fois une aspiration des ICT et une nécessité pour assurer le développe-

ment des entreprises. Le second emprisonne le travail, interdit l'initiative, individualise, affaiblit l'efficacité économique des entreprises et détricote leur rôle social.

Trop sollicités par l'urgence de la souffrance que génèrent ces formes de management, ne minimisons-nous pas les attentes nouvelles qui, dans le même temps, s'expriment ? Y a-t-il opposition à vouloir être autonome et n'être bien qu'en étant intégré dans une équipe ? Doit-on voir dans le fait que les jeunes soient moins choqués par la mise en place d'une part variable dans le salaire, le triomphe de l'individualisme ou une cassure entre ceux du service public et les plus jeunes ? N'est-ce pas plutôt l'expression d'une même revendication : celle d'individus qui souhaitent donner du sens à leur travail, le maîtriser et être reconnus ?

Notre conviction : pour bousculer les choix managériaux des entreprises, nous devons nous adresser à tous les salariés. Nous adresser à tous pour être capables de construire, avec eux, des repères collectifs qui assurent un développement et un épanouissement de chacun. Cela passe assurément par la mise au point d'outils collectifs pour évaluer la compétence réelle et non le savoir-être, des outils collectifs pour évaluer le travail réel, lui donner du sens et peser sur la politique des entreprises. ■



Photo : R. Hannard

Thierry Raillon et Patrick Rousset, membres de la branche Tam animent le débat sur la reconnaissance

le débat

POLITIQUE MANAGERIALE DES ENTREPRISES

La question de la transformation de la politique managériale des entreprises afin de redonner des marges de manœuvres aux technicien-ne-s, maîtrises et cadres est posée. Alors quels leviers faut-il mettre en place pour évaluer collectivement le travail ? L'Ufict-CGT lance le débat en invitant quatre personnalités d'horizons différents.



Photo : P. Franchelli

Charlotte Duda, Michel Capron, Eric Roussel et Jocelyne Chabert ont été des intervenants appréciés.

Charlotte Duda, ex-présidente de l'association nationale des DRH

Michel Capron, docteur en sciences de gestion, professeur émérite des universités

Eric Roussel, sociologue du travail et des organisations sociales

Jocelyne Chabert, déléguée du personnel CGT et représentante syndicale auprès du CHSCT de *General Electric Medical System*

Ufict-CGT : Charlotte Duda, vous êtes à un poste d'observation des difficultés vécues par la filière RH mais aussi de ce qu'il est possible de faire évoluer dans les politiques managériales des entreprises.

Quelles sont, de votre point de vue, les ruptures à opérer dans ce mode de management ? De quels leviers disposons-nous ? En quoi la filière RH peut-elle être par-

tie prenante de ces transformations ?

Charlotte Duda : Les questions et les problèmes évoqués sont vastes. La problématique d'un cadre « manager » dépend de la taille de l'entreprise, du secteur concerné, du lien de subordination. Il est donc difficile d'avoir un discours généralisant.

L'isolement fait partie du quotidien des cadres. Souvent, il y a une bonne ambiance entre collègues mais il est difficile d'expliquer le sens du travail. « *Comment mes tâches s'inscrivent-elles dans une chaîne globale ?* ». Le « manager » est déconnecté des centres de décisions. Il est face à une absence de lisibilité de ce qui peut arriver dans l'entreprise. La communication aux autres est difficile. Du fait de l'individualisation des tâches, on doit s'adresser à des personnes et non à des collectifs. Quand un « manager » est face à un ensemble de salariés, c'est plus simple. Alors que conduire des entretiens indivi-

duels, c'est se confronter à des personnalités ■■■ ■■■ différentes, donc beaucoup plus stressant !

L'équilibre entre vie personnelle / vie professionnelle est fondamental. Aujourd'hui, les deux personnes du couple travaillent et veulent vivre pleinement leur vie professionnelle. Dans le même temps, ils veulent voir leurs enfants, faire les devoirs, rencontrer les professeurs. Grâce à la technique (mail et portable), ils sont toujours en lien avec le travail, en continu... avec des ruptures brèves.

Les « managers » doivent être formés et accompagnés, surtout pour les managers qui sortent de l'école. La colonne vertébrale d'une entreprise, c'est son encadrement. Il y a nécessité de sensibiliser les dirigeants pour qu'ils soient capables de mettre en œuvre les bonnes pratiques.

La responsabilité sociale nous permet de réfléchir aux conditions plus globales d'intervention des entreprises. Nous connaissons de gros problèmes de gouvernance entre les entreprises donneuses d'ordre et leurs sous-traitants. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) doit améliorer les conditions de travail dans l'entreprise mais aussi au-delà (territoire, région, pays).

Ufict-CGT : L'actualité sur les suicides au travail provoque de nombreuses réactions dans le champ politique comme dans celui de l'entreprise.

Ne pas avoir de visibilité sur son travail, ne plus comprendre les valeurs de l'entreprise, voire, être en désaccord avec les objectifs, voilà ce qui fait justement partie des facteurs de stress de l'encadrement.

Comment peut-on redéfinir ce que l'on entend par performance de l'entreprise ? Comment peut-on repenser ce qui qualifie l'efficacité de l'entreprise dans la société ? L'éthique est-elle définitivement incompatible avec l'efficacité économique de l'entreprise ?

Quels sont les leviers dont disposent les salariés, les citoyens pour orienter les stratégies économiques, sociales et industrielles des entreprises vers une utilité d'intérêt général ?

Michel Capron : Il faut rappeler que le terme « performance » appartient au vocabulaire sportif. En lui-même, il contient les notions de compétition, de lutte contre l'adversaire. Cette compétitivité, c'est la course effrénée vers des objectifs et résultats financiers. Les sportifs de haut niveau sont poussés à se dopper par les sponsors

Sous-traitance

« Compte tenu de la somme de travaux à réaliser et des moyens internes disponibles, nous n'avons pas d'autre choix que de se tourner vers la sous-traitance. Et nous, syndicats, nous n'avons pas trouvé de leviers pour la contrer. Ce sujet n'est toujours pas mis à l'ordre du jour du CE... ».

Les résultats du questionnaire présentent la sous-traitance comme révélatrice des nouvelles réalités de l'organisation du travail. Un recours à la sous-traitance qui vise à faire baisser les coûts avec la mise en concurrence des entreprises et qui s'effectue au détriment de la qualité du travail. Pourtant, des études prouvent que la sous-traitance coûte 30 à 40 % plus cher à l'entreprise...

Existe-t-il dans ces conditions une sous-traitance socialement responsable ?

43 % des salariés qui ont répondu au questionnaire déclarent qu'une partie de leur activité a été sous-traitée. Ce constat est partagé par 46,7% des salariés d'entreprises prestataires. La volonté de maîtriser son travail ne concerne-t-elle pas tous les salariés ? Ne doit-on pas aborder la question de la sous-traitance sous l'angle du collectif de travail ? Ce collectif qui fait travailler côte à côte des salariés, prestataires et statutaires dans un projet commun ?

pour gagner les courses, donc de l'argent. Une performance n'existe que par l'évaluation qu'on en fait. Aujourd'hui, on réduit l'évaluation à des indicateurs d'efficacité uniquement monétaires. Cela a des conséquences néfastes pour les salariés et les entreprises elles-mêmes. Tant qu'on ne modifie pas les instruments d'évaluation, on reste fatalement enfermés dans cette logique de compétitivité.

Il est impératif d'inventer de nouveaux critères en s'inspirant d'autres logiques : développement durable, préservation de la santé, la solidarité.

Il faut cesser de faire de l'entreprise le centre du monde. La société ne doit pas être à son service en lui fournissant des ressources humaines, financières et logistiques. Il faut réfléchir aux conséquences des actes de l'entreprise sur la société en tant qu'impact environnemental, comme l'amiante ou la conséquence des flux tendus sur le trafic routier. Tous ces éléments devraient rentrer dans les choix d'investissement.

La répartition des richesses et maintenant des risques sont des enjeux majeurs de société. Cette conception implique la société civile comme responsable de l'entreprise. C'est donc une remise en cause du sacro-saint principe de la propriété.

La conception d'une nouvelle finalité de l'entreprise implique de l'imaginer à l'échelon international.

La Loi Grenelle 2 prévoit l'extension aux entreprises de plus de 500 salariés pour intégrer dans leur rapport ■■■

Quelque soit le regard porté sur les évolutions et les conséquences qu'engendrent les formes de management actuel, les ICT sont unanimes pour critiquer le manque de transparence qui les entoure. Etonnant direz-vous ? Pas vraiment ! Car l'individualisation de la relation de travail se nourrit d'opacité. Et l'opacité renforce le sentiment d'injustice. Les ICT expriment un doute quant à la manière et au lieu où se déterminent les parcours professionnels, le contenu et le niveau des postes ou encore les évaluations. N'est-ce pas une façon d'affirmer leur volonté de maîtriser et d'intervenir sur les décisions qui les concernent ? A contre sens des souhaits des employeurs, répondre à ces attentes nécessite d'établir des repères connus et partagés par tous.

Sans attendre, la transparence impose d'élargir les prérogatives des lieux collectifs de concertation. Ces lieux existent : les IRP et les instances paritaires de la filière personnel.

■ ■ ■ de gestion les conséquences sociales et environnementales de leur activité. Comment harmoniser au niveau européen le *reporting* social et environnemental ? Les IRP sont-ils au fait de ces questions ? Un chantier reste à mener entre organisations syndicales et organisations de la société civile. Il y a quelques années, un forum a été lancé avec la CGT, la CFDT et des ONG de défense des droits humains et de l'environnement. Cela prouve qu'un dialogue est possible, qu'il existe une complémentarité.

Proposition à mettre en débat : une fois par an pourrait avoir lieu une rencontre entre les associations, les IRP et les entreprises. Cela participe à ce que l'entreprise ne soit plus au centre du monde mais dans la société civile et sous le contrôle de celle-ci.

Ufict-CGT : Les cadres vivent aujourd'hui une perte de repères identitaires dans un management qui réduit leur autonomie et leur place dans l'entreprise. Ils identifient généralement leur statut à l'autonomie. L'autonomie revendiquée pour faire son travail de cadre ne serait-elle qu'une conception individuelle ?

Pourquoi l'inscription dans une dynamique collective semble-t-elle si difficile à accepter ? N'y a-t-il pas place pour des espaces de discussion sur l'organisation du travail ? Sur quels facteurs identitaires au métier de cadre peut-on s'appuyer pour promouvoir une dynamique collective dans le travail ?

Eric Roussel : Un rappel pour dire que la centralité du travail et de l'entreprise n'a pas toujours existé. Aujourd'hui, le social est mis au service de l'économie alors qu'il y a 150 ans, c'était l'inverse. Ce n'est donc pas immuable et cela peut changer.

Il est difficile de poser la question de l'autonomie à ceux qui travaillent. Les cadres sont dans un contrat de confiance vis-à-vis des employeurs et censés avoir une adhésion sans faille. L'idée de se syndiquer, c'est donc s'opposer à la direction.

Le salariat « cadre » est passé d'un rapport de subordination à un sentiment d'autonomie, de liberté. À la

question sur l'autonomie, beaucoup répondront qu'ils sont autonomes. En réalité, leur autonomie est bornée par des objectifs qui leur sont fixés. Le travail se fait rarement tout seul.

Les cadres managent mais sont aussi managés. C'est à dire que les pratiques qu'ils ont avec « ceux du dessous », « ceux du dessus » les ont aussi avec eux ! On note donc

inventer de nouveaux critères en s'inspirant d'autres logiques : le développement durable, la préservation de la santé, la solidarité.

M. Capron

une répercussion psychique importante.

Les cadres participent très rarement à la définition des objectifs, ils ne participent pas à la construction de la grille d'évaluation.

Dans une relation salariale individualisée, les individus ont très peu de choses en commun mis à part leur singularité. Cette autonomisation renforce le contrôle de chacun sur tous. Où se trouve alors l'autonomie ? Les cadres peuvent ainsi être les premiers opposants à la construction d'une évaluation collective du travail. Ce n'est pas sûr qu'ils aient pris acte de l'intérêt du collectif. Ils sont favorables aux primes individuelles, par exemple.

A propos de l'entretien individuel, compte-tenu de leur formation initiale, cette pratique passe pour légitime aux yeux de certains ingénieurs car a des fondements mathématiques, donc irréfutables... Cela fait partie de leur monde.

Les doutes apparaissent si le cadre est confronté à une injustice personnelle : il ne touche pas de prime alors que son collègue oui. S'il a un mauvais déroulement de carrière, il tient un discours critique vis-à-vis de l'évaluation individuelle. Une prise de conscience s'opère si plusieurs conditions sont réunies.

Ufict-CGT : Pour accompagner les évolutions des entreprises vers des objectifs de plus en plus financiers, celles-ci ont mis l'évaluation des individus au centre de leur politique managériale. La question qui est posée au syndicalisme aujourd'hui est d'apporter des réponses concrètes permettant de sortir de la culpabilisation ■ ■ ■

■■■ et de l'arbitraire, d'intervenir dans l'organisation et le contenu du travail. Comment pouvons-nous construire des critères et des lieux d'évaluation collective du travail qui permettront ensuite de reconnaître l'implication de chacun(e) en toute transparence et de façon équitable ? Quelles sont vos expériences ? Quels sont les leviers syndicaux et institutionnels sur lesquels nous pouvons agir pour faire évoluer l'existant vers de nouveaux droits ?

Jocelyne Chabert : Dans mon entreprise, une grosse multinationale américaine très profitable, il y a 85 % de cadres. Une grande partie des cadres est autonome ; c'est à dire avec d'importantes responsabilités et très peu de moyens. La syndicalisation y est très faible. La CGT est le plus petit syndicat des trois existants.

Le système d'évaluation est le pilier du système idéologique des entreprises. Il est partie prenante de la souffrance au travail. Pendant des années, une réflexion a été menée par la CGT sur cette question par le biais de tracts ou de questionnaires. La CGT est le seul syndicat qui s'occupe d'idéologie du management. On a une audience.

Le message que nous avons passé : réussir au détriment d'un autre, c'est insupportable, ce n'est pas une réussite ! Cette idée a rencontré beaucoup d'échos auprès des salariés.

Les cadres insistent sur la reconnaissance de leur travail. L'évaluation peut se fonder sur d'autres idées telles qu'un jugement sur la beauté et l'utilité du travail.

Ces deux dimensions ont fait l'objet d'ateliers et ont permis d'inventer de nouveaux critères :

- Centrer sur le travail réel

Méthode Six sigma

« Lean Six Sigma » (LSS) est une méthode de management issue de l'industrie qui est entrée à ERDF-GRDF avec les projets *Excellence opérationnelle* en 2008. Elle est aussi déjà à EDF SA, par exemple à la branche Commerce dans les projets *Cliper* pour Clients PERFORMANCE. Cette méthode vise à analyser, découper en petites étapes une activité donnée, de son origine à sa réalisation finale, pour tout mesurer en durée, en ETP (Equivalent Temps Passé) et ensuite établir de nouvelles procédures pour réduire les coûts et la variabilité du résultat.

UN EXEMPLE À ERDF : le projet *Excellence Opérationnelle Coupure pour Impayés* qui a débuté en 2008. Le but est d'établir de nouvelles procédures entre la détection d'une facture impayée et le résultat souhaité : la coupure ou le règlement par le client. Dans l'objectif de réduire les délais et les coûts.

Les acteurs sont : un responsable de projet EDF qui ne connaît rien de l'activité « coupure », et a lui même un *coach* consultant extérieur, des experts EDF facturation, solidarité, des experts *clientèle* de ERDF (cellule pilotage, accueil acheminement). Il faut découper l'ensemble de l'activité en micro-activités telles que « *envoyer une facture de rappel* », « *donner au technicien le code d'accès à l'immeuble* », traiter en face à face le refus du client d'être coupé et de payer, etc. Ensuite, on mesure tout, on met des chiffres sur chaque tronçon d'activité. Les yeux extérieurs des consultants remettent tout en cause - une des méthodes pour tout remettre en cause est d'inonder les experts du métier de questions triviales - pour essayer de gagner du temps et de l'efficacité.

Au final, un des résultats du projet a été de proposer de couper pour impayés le vendredi ; alors que précédemment on ne pratiquait pas cela pour permettre aux usagers d'être réalimenté avant le week-end. D'autres résultats rejoignent des propositions que depuis des années le bon sens réclame : par exemple, avoir un technicien chargé de la mise à jour des codes d'accès !

- Donner les moyens aux salariés

■ La reconnaissance doit être à double sens : reconnaître la capacité de celui qui évalue (il doit connaître mon travail) et une reconnaissance par ses pairs et non par des managers.

A General Electrics, la direction est très imaginative pour éviter de changer l'organisation du travail. La responsabilité sociale n'a plus cours dès qu'on touche à la question des profits. Il n'y a plus de dialogue social, le mépris s'installe.

La formation des militants élus dans les IRP est primordiale pour mieux utiliser ces instances. Par exemple, le droit d'alerte des délégués du personnel peut être actionné si des différences de traitement entre salariés existent (article L2313-2 du Code du travail).

Les élus en CE et CHCST ont mandaté une expertise pour connaître les effets sur la santé des salariés du système d'évaluation mis en place il y a vingt ans. Cette expertise a permis de gagner en légitimité. Ce que nous avons découvert : le système d'évaluation reproduit le système de « classes », chaque catégorie du personnel est maintenue à sa place... Sauf en cas de relations ou de réseau. On a rendu compte de ces résultats au personnel. ■

Un débat qui ouvre des pistes de travail

Le débat s'est poursuivi dans la salle. Le partage des constats a permis d'ouvrir des pistes de travail.

CÔTÉ CONSTATS

■ On laisse les gens se débrouiller, ce qui conduit à un certain isolement. Mais l'organisation du travail interroge également quant à la réalité de l'autonomie. Les salariés doivent intervenir dans la lutte contre la souffrance au travail. La médecine du travail est perçue comme le parent pauvre. Il faut revendiquer de travailler autrement, il existe d'autres valeurs comme la coopération ou le travail collectif. Entre un lien de subordination et de loyauté et un sentiment de responsabilité, d'autonomie et de liberté, le cadre est dans une situation paradoxale résumée par la formule citée par le sociologue Eric Roussel : « *Pour être libre, le cadre se donne* ».

■ Aborder la place du cadre dans l'entreprise, c'est renvoyer cette dernière à sa place dans la société. La jeune génération veut se retrouver elle-même dans l'entreprise et elle plé-

biscite un rapport équilibré entre vie professionnelle et vie personnelle. D'où les interrogations qui en découlent :

⇒ A quoi sert mon travail ? Le travail réel, c'est quoi ? En termes de stratégie de l'entreprise, le sens réside dans la responsabilité sociale.

⇒ A quoi je sers ? Quelles sont mes perspectives d'évolution ? A titre individuel pour le salarié, faire quelque chose qui lui plaise.

CÔTÉ PISTES DE TRAVAIL

L'économiste Michel Capron nous interpelle : « *Penser l'entreprise comme partie intégrante de la société, c'est lui demander des comptes* ». Comment faire rendre des comptes à l'entreprise dans ses responsabilités sociales, dans ses relations avec la société ? Les syndicats ne devraient-ils pas s'emparer de la question de la responsabilité sociale des entreprises ? Les IRP sont-elles attentives à ces approches ? Au sein d'EDF, les filiales d'Europe de l'est, polonaises en tête, se sont montrées plus sensibles à ces

notions, sans doute en raison de leur histoire particulière qui leur donnait le sentiment de « propriété sociale » de l'entreprise et qui perdure encore dans leur rapport à l'entreprise.

Comment donner du sens au contenu professionnel, réfléchir à d'autres critères pour évaluer son activité, pas seulement monétaires ? Si l'évaluation est à l'origine de la souffrance, cet enjeu est fondamental. Nous pouvons tirer des enseignements de l'expérience de Jocelyne Chabert et des syndiqués CGT de la métallurgie : valoriser la beauté du travail, repenser l'évaluation par les pairs et la légitimité de l'évaluateur.

⇒ Ces propositions d'évaluation donnent du sens au collectif via le contenu de l'évaluation : sens du métier, sens de l'activité dans les objectifs de l'entreprise,

⇒ On ne nie pas l'individu en apportant une forme de reconnaissance à son travail.

Les IRP peuvent constituer des outils d'intervention du personnel pour faire reconnaître leur démarche.

Au final, une journée pas ordinaire...

Deux fils conducteurs qui s'entremêlent étroitement ont finalement traversé les débats de cette journée d'Assises : la finalité des entreprises, leur place dans la société d'une part, le travail dans sa réalité, son organisation, son contenu et son évaluation par les salariés, d'autre part. Deux thématiques dont le champ d'intervention est contesté aux salariés comme au syndicalisme par les employeurs. Les besoins qui se sont exprimés de redéfinir les contours, les contenus et les objectifs du travail ne sont-ils pas un point d'appui central pour que les salariés et notamment les ICT puissent reprendre la main sur leur vie au travail ? Ce champ de questionnement du travail réel n'ouvre-t-il pas des pistes de construction de l'avenir qui font justement appel à l'initiative, l'inventivité, la liberté que revendiquent les ICT dans leur travail ? Le bon accueil réservé par les agents de maîtrise et technicien-e-s au questionnaire de l'Ufict comme la dynamique créée auprès des cadres à partir du projet alternatif sur les questions de temps de travail, nous confortent dans cette démarche.

Aussi, l'Ufict propose de déployer en grand trois axes de construction revendicative avec les ICT : maîtriser son travail, donner du sens à son travail, voir son travail reconnu. Pour prolonger les analyses produites par les participants aux Assises sur leur travail, *Options* ouvre ses colonnes à partir du prochain numéro à un forum sur le travail et lance un appel à contributions à l'ensemble des ICT : qu'on se le dise.