

SPECIAL - N° 280 - SEPTEMBRE OCTOBRE 1977 - 8F

les  
**CADRES**  
dans le  
**CHANGEMENT**



Sabadel



POUR NOUS APPELER  
COMPOSEZ  
DESORMAIS  
247 75 55

**GADRG**  
CFDT

revue bimestrielle de l'Union Confédérale  
des Ingénieurs et Cadres

directeur-gérant  
PIERRE VANLERENBERGHE  
rédacteur en chef  
JOSEPH LE DREN

26, rue de Montholon 75439 PARIS CEDEX 09  
téléphone: 247 75 55

le numéro: 8 F - l'abonnement annuel: 32 F  
prix dégressifs pour les commandes groupées  
CCP: 30 474 52 La Source 93

imprimerie Artésienne, coopérative ouvrière  
de production, à Liévin.

## LE DESIR DE CHANGER

**N**OUS ignorons si un nouveau pouvoir, demain, pourra mettre en œuvre les changements fondamentaux qui permettront d'apporter des réponses durables et novatrices aux vrais problèmes qui se posent à nous : l'aggravation du chômage, le développement des inégalités, l'absence de pouvoir sur la quasi-totalité des salariés.

Mais quelle que soit l'évolution du rapport des forces dans le champ politique, la crise économique et sociale imposera des changements considérables. Et quel que soit le pouvoir, il devra compter avec la libération de l'initiative individuelle et collective des travailleurs, qui ne saurait plus être différée sous prétexte de prudence ou de patience : le temps est venu de recréer une société civile capable de contrebalancer le poids démesuré de l'Etat.

Bien sûr, patronat et gouvernement peuvent encore faire illusion, tout en bloquant salaires et négociations. Mais il est deux terrains sur lesquels la poussée est si forte qu'il faudra y répondre bon gré, mal gré : la réduction des inégalités et la prise de parole par les salariés sur leur travail et leur vie quotidienne dans l'entreprise. D'ailleurs, quel parti politique n'a pas prévu quelques propositions dans son programme à ce sujet ? Seulement, il ne s'agira bientôt plus de discourir, il s'agira de changer le concret.

Alors l'action syndicale sera nécessaire et décisive, tant par sa fonction revendicative et négociatrice, que par sa capacité de proposer des solutions et de stimuler l'expérimentation. C'est dans cette perspective que nous avons voulu faire le point sur ce que deviennent aujourd'hui les ingénieurs et cadres, et sur leur rôle possible demain. N'en déplaise à nos détracteurs, nous ne jouons ni les devins ni les semeurs d'illusions.

Mais les cadres connaissent mieux que quiconque cette évolution sans précédent qui a pour nom déqualification, parcellisation des tâches, dévaluation des responsabilités. C'est au cœur de cette situation que naît chez eux le désir de changement, désir dont nous avons pu prendre la mesure lors du rassemblement national de l'UCC, en juin 1977. Les ingénieurs et cadres affiliés à la CFDT se sont accordés sur des propositions revendicatives que nous reprenons dans ce numéro en relation avec les orientations de la plate-forme revendicative publiée peu après par le Conseil national confédéral.

La CFDT offre aujourd'hui aux cadres un nouveau projet d'avenir dans lequel ils se retrouveront avec d'autres acteurs du changement. Mettre leurs compétences techniques et scientifiques au service du progrès social et de nouveaux rapports sociaux, c'est un pari, sans doute. Mais dans la société qui naîtra par-delà la crise, et dont le pouvoir capitaliste nous masque encore les plus dures contraintes, n'est-ce pas le meilleur pari, parce qu'il les invite à innover, à jouer à plein leur rôle dans l'innovation d'autres techniques et d'autres relations, dans la réinvention d'une autre société ?

Pierre VANLERENBERGHE

CADRES CFDT n° 280, septembre-octobre 1977

# SOMMAIRE

## Les cadres dans le changement

---

- 4 Le rôle des cadres dans la transformation sociale  
par Edmond Maire

### QUI EST CADRE ?

- 8 Enquête statistique sur le monde des cadres  
par Yves Lasfargue

### CHANGEMENT DANS LE CAPITALISME

- 16 Les bienheureux de la consommation ?  
par Jean Dubois  
20 Petites carrières et mauvais rôles  
par Olivier Febvrel  
23 Salaires et inégalités  
par Pierre Houdenot

### VERS D'AUTRES DROITS ET D'AUTRES POUVOIRS

- 27 Un projet d'action  
bilan du rassemblement national de l'UCC-CFDT  
par François Gaël  
30 *La parole est aux cadres*  
débats et combats à l'Oréal, à la Banque, à la SNCF, à la Marine marchande, aux PTT  
38 Transformer le travail  
  
40 *La parole est à la CFDT*  
Dispositions de la plate-forme revendicative confédérale pour l'emploi, le développement économique et les droits des travailleurs dans l'entreprise  
46 Pourquoi les conseils d'atelier  
par Edmond Maire  
48 Vers une autre façon d'être cadre  
par Pierre Vanlerenbergh

## Actuelles

---

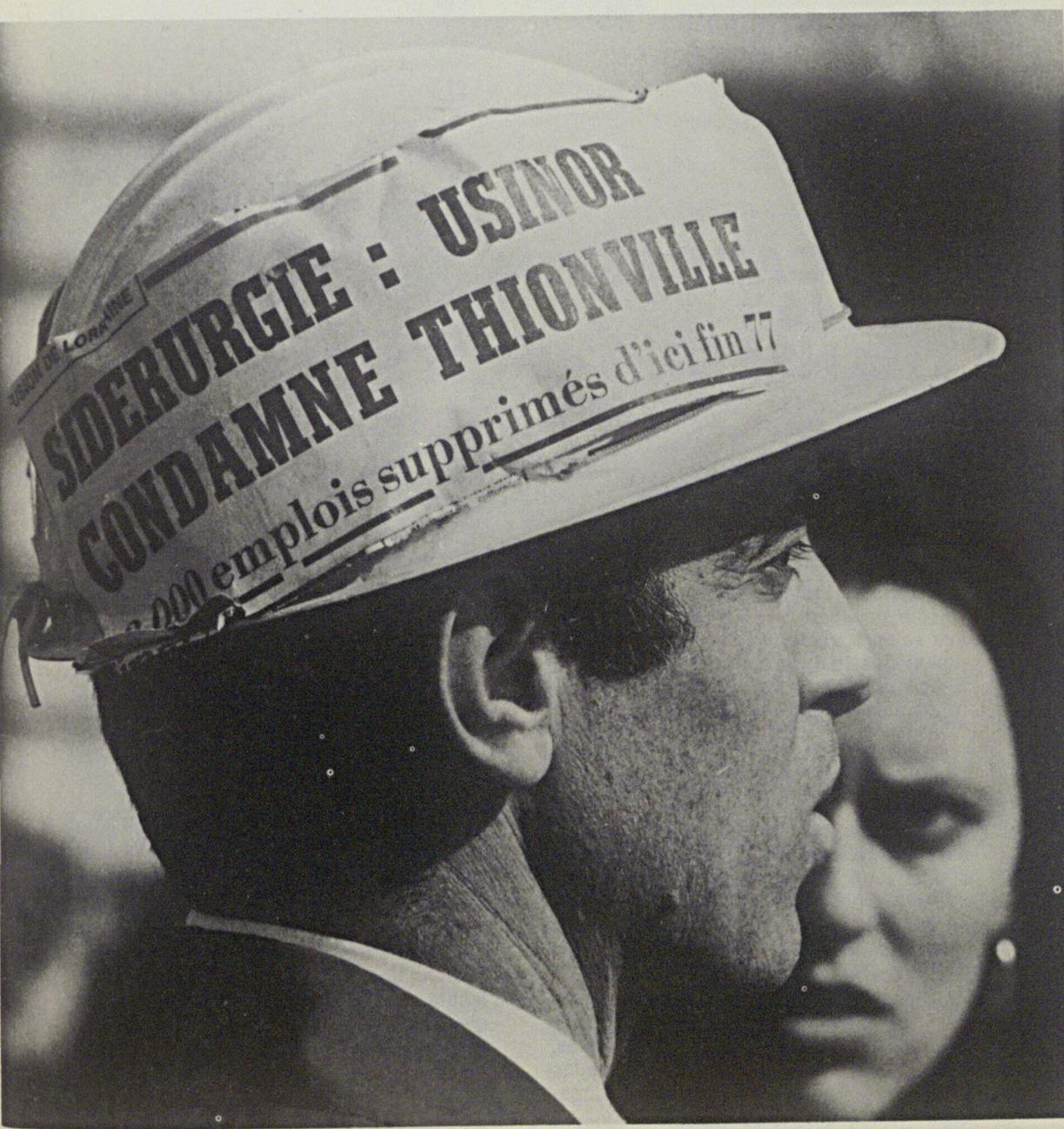
- 52 Taylorisme, syndicalisme et rationalisation du travail  
rappel d'histoire, par Louis Ronce  
54 A livre ouvert

---

### EN ENCART : SUPPLEMENTS PTT et FGE

---

Couverture : Bernard Blandiot, dessin Sabadel.  
Photos Bloncourt 3, Lachaussée 5, Brocard 28. Extrait du film « Camarades », 45.  
Dessins Défossez, Piem, Sabadel. Travaux graphiques et cartographiques  
Cécile Calabro.



## LE SECRETAIRE GENERAL DE LA CFDT S'ADRESSE AUX CADRES

# LES CADRES dans la TRANSFORMATION SOCIALE

par Edmond Maire

**N**ous sommes au cœur de la crise de la société capitaliste, une crise qui atteint ses structures économiques, ses structures de domination politique et donc le rôle de l'Etat, ses rapports sociaux et ses valeurs traditionnelles. La seule alternative possible, la seule voie conduisant à une issue positive de cette crise est le socialisme autogestionnaire.

### Notre lutte est celle de tous les exploités

Notre tâche est de le construire, et il est indispensable que les ingénieurs et cadres jouent leur rôle dans cette action collective pour la transformation sociale, parce qu'il s'agit d'une action solidaire, parce qu'ils ont une place spécifique à tenir dans la lutte de classe.

Pour nous à la CFDT, la lutte de classe est le fait de tous ceux qui sont exploités, dominés, aliénés. Elle concerne toutes les catégories de travailleurs qu'elle rassemble sur un projet.

Nous écartons donc les théories qui désignent comme acteur dominant de cette lutte un seul catégories, celle des producteurs de plus-value, et qui répartissent par cercles concentriques les alliés de cet acteur dominant, les cadres étant généralement situés dans le troisième cercle, celui des alliés incertains. On n'attend d'eux, a priori, qu'un acte d'allégeance aux positions de la classe ouvrière.

Une telle conception, dont l'histoire a montré l'arbitraire et les dangers, est à l'opposé de la nôtre.

Pour la CFDT, tous les salariés qui luttent pour la transformation sociale ont les mêmes droits et un pouvoir égal dans la définition des revendications, des objectifs de transformation et de la stratégie pour les atteindre.

Fondamentalement donc, nous avons besoin de cadres, d'abord parce que nous voulons une société bâtie sur des rap-



Edmond Maire au rassemblement national de l'UCC, le 4 juin 1977 : « Nous refusons l'ouvriérisme anti-cadre et le poujadisme syndical. Nous avons besoin des cadres. Ils ont besoin de nous ».

ports égalitaires et désaliénés, ce qui implique que toutes les catégories sociales soient partie prenante dans la décision et dans l'action.

Nous avons besoin des cadres, ensuite, parce qu'ils tiennent une place spécifique dans le processus de production et dans la société.

Dans la vie quotidienne de l'entreprise, face aux stratégies patronales et gouvernementales, leur attitude pèse d'autant plus dans l'évolution d'une lutte, que la complexité du processus technique est plus grande. Et d'un simple point de vue de climat psychologique, de mobilisation unitaire, de riposte aux tentatives de division des employeurs, elle est loin d'être négligeable.

Dans une dynamique de transformation et de changements fondamentaux, les ingénieurs et cadres représentent un pouvoir de proposition et d'initiative important.

Si nous voulons changer l'organisation du travail, la division du travail, si nous voulons diffuser le pouvoir, c'est-à-dire développer l'autonomie des individus et des groupes, si nous voulons libérer le savoir des bornes de l'utilitarisme capitaliste, les cadres ont leur mot à dire et nous avons besoin des cadres.

Si nous voulons que dans l'opinion publique, le rapport de forces évolue nettement en faveur de notre projet, cela suppose que les cadres cessent d'être

majoritairement intégrés à l'idéologie dominante.

Enfin, si demain la mobilisation sociale et l'action des forces de gauche permettent d'entamer la voie qui mène au socialisme, nous savons bien que le risque majeur sera celui de la technocratie, c'est-à-dire celui de l'appropriation du pouvoir par une nouvelle minorité. Là encore, la participation des cadres à l'action collective constitue le meilleur antidote.

Les cadres n'ont aucun avantage, et ils le savent, à ce qu'une stratégie de transformation sociale se développe sans eux et contre eux. Le mouvement de la masse n'y a pas avantage non plus, car il aura bien plus de difficultés à atteindre son but.

### Prendre en compte les différences

Mais la participation des ingénieurs et cadres à cette action solidaire suppose une démarche adaptée. Elle leur demande un certain effort de remise en cause. Elle demande à la CFDT aussi, et il faut le dire clairement, un réel effort sur elle-même, pour aller au-delà de certains réflexes et de certaines habitudes de pensée.

Deux tendances opposées, négatives l'une et l'autre, existent quant à la syndicalisation et aux modalités d'action des cadres dans la CFDT.

D'une part, un volontarisme, forme particulière de l'ouvriérisme, qui conduit à prendre les cadres pour des salariés que rien ne distingue des autres et à vouloir qu'ils se conforment en tout — revendications, mode d'action, moyens d'information et de formation — au modèle syndical dominant : celui de l'ouvrier qualifié.

D'autre part, ce qu'on pourrait appeler l'« idéologisme », c'est-à-dire une attitude qui tend à syndicaliser les cadres à partir du seul débat d'idées, sans prise en compte des réalités qu'ils vivent, sans définir des objectifs de nature à changer leur condition salariale. Or, l'action syndicale des ingénieurs et cadres doit, comme pour toutes les autres catégories, relier la situation vécue et le projet de revendications immédiates et d'objectifs de transformation.

Si explicables qu'elles puissent paraître

dans certains cas, les démarches anti-cadres et l'impatience qui conduit à vouloir nier les différences entre cadres et autres catégories nuisent à la mobilisation sociale, retardent notre avancée collective.

### Non au poujadisme syndical

Depuis quelques années, nous voyons se tourner vers la CFDT des ingénieurs et cadres inquiets devant une évolution technique dont ils subissent les effets et contestent les finalités. Désormais, privés de bien des prérogatives, exposés à la déqualification, au chômage et au licenciement, ils se retrouvent fréquemment en situation vulnérable et contradictoire, de plus en plus proche des autres salariés. Ils se savent soumis au même système de production et de pouvoir, même quand ils assument une responsabilité plus importante dans cette production et ce pouvoir.

Dès lors, ils sont de plus en plus nombreux à vivre dans la contradiction et de plus en plus disponibles au changement. Et à mesure que l'éventualité d'un tel changement se précise, ils sont l'objet de multiples tentatives de séduction de la part de cette même classe dirigeante qui les dépossède : commissions de concertation du CNPF, discours catégoriels de la CGC, opérations électoralistes du type GIR, au service de la droite.

Ces tentatives n'ont pas eu d'effet foudroyant. Mais, elles en auraient eu encore moins si la C.F.D.T., dans sa pratique syndicale, et si la gauche dans ses propositions concernant l'avenir économique industriel, social, avaient su se montrer plus explicites, et plus inventives.

L'unité des catégories professionnelles dans l'action ne se décrète pas, pas plus que l'autogestion. C'est seulement en partant des situations concrètes dans leur diversité qu'on peut mettre au point une politique revendicative unitaire dans une entreprise, une branche, un pays.

Nous refusons tout poujadisme syndical, toute stratégie qui se contente d'additionner le mécontentement sans résoudre les contradictions entre mécontents, toute attitude de servilité ou d'électoralisme qui ferait miroiter des promesses que nous saurions bien ne pas pouvoir ou ne pas vouloir tenir. Comme nous refusons de limiter la visée des cadres

à l'amélioration des processus et de la rationalité des techniques, ce qui serait la meilleure façon de préparer le règne de la technocratie. A l'UCC-CFDT, nous proposons aux ingénieurs et cadres une démarche, une réflexion et une action partant de leurs problèmes et de leur pratique quotidienne : organisation du travail, conditions de travail, contrat de travail, rapports hiérarchiques, responsabilité de gestion et de commandement, rôle dans l'innovation technique : les ingénieurs et cadres sont souvent les meilleurs critiques de l'utilisation dévoyée qui est faite de leurs compétences, avec les nuisances sur les hommes et sur l'environnement auxquelles conduit le système capitaliste.

Partant donc de leur condition salariale concrète, qui a ses spécificités, mais aussi des points communs avec les autres catégories, nous mobiliserons les ingénieurs et cadres sur des revendications et des objectifs adaptés, porteurs de notre projet de société.

Est-ce que pour autant nous n'offrons aux cadres qu'une perspective de sacrifice et d'effort, comme certains se complaisent à le dire ? Certainement pas.

Nous luttons pour transformer les conditions de travail des ingénieurs et cadres et pour leur assurer la sécurité de l'emploi, les libérer des contraintes qui les conduisent à imposer à leurs exécutants des directives venues d'en haut et délibérées dans le secret, leur permettre de créer des relations de négociation entre eux et les salariés avec qui ils travaillent, les faire accéder à l'innovation sociale, leur faire découvrir la richesse de relations égalitaires, rendre leur travail utile à eux et à la collectivité, leur donner la possibilité de maîtriser leur avenir individuel et collectif.

Et nous avons la prétention de dire que cette perspective pèse plus, infiniment plus, moralement et matériellement, que la crispation sur l'actuelle hiérarchie des salaires ou sur le principe d'avantages spécifiques dans les conventions collectives destinées à récompenser leur docilité.

Mais il n'y a pas seulement la vie au travail. Les ingénieurs et cadres s'interrogent aussi sur l'organisation de l'économie que proposent les forces de gauche. Notre projet à cet égard est explicité dans notre plate-forme de revendications et d'objectifs de transformation.

Et ce projet est celui d'un plan démocratique, c'est-à-dire d'une organisation contractuelle de l'économie, dans la décentralisation des pouvoirs. Visant un nouveau type de développement, il est bien plus proche des aspirations des cadres que l'actuel type de croissance productiviste, centralisé et capitaliste.

Dans le débat d'aujourd'hui, ouvert sur les chances et les exigences d'un avenir à gauche, la plate-forme de la CFDT est un moyen sans précédent d'améliorer le rapport de forces, de lever les inquiétudes, de susciter l'adhésion consciente ; un moyen sans précédent de faire participer les travailleurs, et parmi eux les ingénieurs et cadres.

### Un autre pouvoir dans une autre logique

A ceux-ci, comme à tous, la CFDT demande sans doute un certain effort. Elle leur offre, en retour, de devenir les acteurs des changements, d'accéder à un réel pouvoir de décision, certes un pouvoir partagé avec les autres salariés, un pouvoir collectif, mais bien plus réel que leur pouvoir actuel et qui, de plus, leur donnera un rôle parfaitement reconnu et clarifié dans l'élaboration et l'application des décisions.

Nous n'ignorons pas le poids de la résistance aux changements dans toutes les catégories et peut-être plus encore chez certains personnels d'encadrement. Mais nous croyons que la syndicalisation des cadres dans une organisation comme la CFDT, leur donnera une autre sécurité. Celle qui donne une claire vision des enjeux de la période où nous vivons, une période de crise profonde, donc une période historique de transition dont aucune issue n'est inéluctable. La sécurité que donne la participation au combat collectif, et le fait de prendre en mains son avenir au lieu de le subir dans le fatalisme.

La CFDT a l'ambition de permettre aux cadres d'exercer dans des conditions démocratiques, leur pleine fonction scientifique et technique, de les faire accéder à la conscience nécessaire d'une autre logique de l'organisation du travail et d'une autre légitimité, à l'exercice contrôlé des responsabilités. Ce faisant, elle ne propose pas l'utopie, mais une réponse nécessaire à l'enjeu d'aujourd'hui.

Edmond MAIRE

## ENQUETE STATISTIQUE SUR LE MONDE DES CADRES

par Yves Lasfargue

Sont-ils 5 % ? Sont-ils 20 % ? La notion même de «cadre» est incertaine parce qu'elle correspond à des intérêts différents et à des intentions stratégiques.

**P**OUR ouvrir ce dossier sur les cadres nous allons essayer de répondre à cinq questions principales :

- Combien sont-ils ?
- Où travaillent-ils ? Dans quelles activités et quelles régions ?
- Quel est le salaire des cadres ?
- Comment sont-ils devenus «cadres» ?
- Le chômage touche-t-il les cadres ?

### Peut-on évaluer le nombre des cadres ?

Il faut savoir que les réponses à ces questions ne sont pas simples : il ne suffit pas de consulter un recueil de statistiques, et de mettre en valeur des chiffres en faisant croire qu'ils ont été obtenus de manière scientifique.

En effet, dans ce domaine tous les chiffres sont sujets à caution, car personne n'est d'accord sur la base des calculs : c'est-à-dire, sur la définition de la notion de «cadre». Il faut en particulier se méfier des affirmations patronales et gouvernementales qui tendent à prouver qu'il y a de «plus en plus de cadres» : hier 5 %, aujourd'hui 20 %, demain «tout le monde sera cadre...».

En fait, nous le verrons, l'extension de l'appellation (non contrôlée !) «cadre» à un toujours plus grand nombre de salariés, a pour but de faire défendre les priviléges d'un petit nombre par le plus grand nombre possible.

Tout enfant de six ans sait qu'il y a deux manières de définir un ensemble :

- soit en donnant la liste des éléments ;
- soit en donnant la règle d'appartenance.

La logique moderne veut que l'on priviliege la seconde manière quand on désire éliminer l'arbitraire : mais pour délimiter l'ensemble «cadres» on n'a encore jamais pu déterminer les règles d'appartenance (le salaire ? le niveau hiérarchique ? le niveau culturel ? voir ci-contre la description des métiers).

C'est pourquoi pour définir la notion de «cadres» on utilise la première méthode : est considéré comme «cadre» celui qui appartient à une liste dont le titre est «liste des cadres». On voit comme ceci est rationnel (la France est le seul pays possédant de telles listes !) et va permettre toutes les manipulations idéologiques.

### Trois listes de référence

Il existe trois «listes de cadres» principales en France :

— La liste dressée par l'INSEE sous les titres «cadres supérieurs» et «cadres moyens» (Voir doc. n° 2, p. 10-11) : elle concerne tous les secteurs, privés ou publics, et tous les travailleurs, salariés ou non.

Les chiffres publiés par l'INSEE sont les résultats du recensement : il faut remarquer que c'est chaque individu qui déclare (en

remplissant sa feuille de recensement) son emploi, donc sa catégorie. Il est probable que l'on aboutit à une surévaluation des emplois.

— La liste « Adhérents à une caisse de retraite de cadres » dressée par l'A.G.I.R.C. (1) : elle concerne les salariés des entreprises privées seulement. Dans ce cas, ce sont les employeurs (parfois obligés par les conventions collectives) qui effectuent l'inscription à l'AGIRC.

— La liste « cadre » issue de l'enquête annuelle qu'effectue le ministère du Travail auprès des entreprises : elle ne concerne qu'un échantillon d'entreprises, mais identifie les salariés qui ont effectivement un rôle « d'encadrement ». Cette déclaration annuelle est faite par les employeurs : c'est elle qui permet probablement de cerner le mieux la véritable notion de « cadre ».

Selon les chiffres de l'INSEE, 20 % des salariés sont « cadres » : en fait, en consultant la liste donnée par l'INSEE, on s'aperçoit que l'ensemble « cadre » ainsi défini n'est pas du tout homogène.

Pour l'UCC-CFDT, le groupe « ingénieurs et cadres » rassemble 1 250 000 personnes (soit 7,2 % des salariés).

On trouve un exemple de l'ambiguïté de la définition INSEE quand on analyse l'évolution du nombre de cadres :

## I. LA DESCRIPTION DES MÉTIERS

(extraite du code des métiers INSEE, 1968)

On sait décrire un métier d'ouvrier avec précision :

### FRAISEUR (Professionnel (20.32))

Ouvrier capable d'exécuter des pièces métalliques sur fraiseuses de tous modèles, d'après dessin ou gabarit. Il doit être capable de déterminer ses outils, de les monter, de régler sa machine et, éventuellement, de confectionner son outillage.

### PHOTOGRAVEUR (31.42)

Ouvrier capable de reproduire, tramés ou non, par procédés photographiques, des documents en noir et en couleurs sur plaque ou film en vue de leur impression en héliogravure, offset ou typographie.

On décrit avec moins de précision le métier de cadre.

### DIRECTEUR ADMINISTRATIF (79.01)

Personne capable de prendre les responsabilités qu'implique la direction administrative d'une entreprise.

### DIRECTEUR COMMERCIAL (79.02)

Personne capable de prendre les responsabilités qu'implique la direction d'une entreprise à caractère commercial.

Mais être cadre, est-ce un métier ?

LE NOMBRE DES CADRES	DEFINITION INSEE	DEFINITION AGIRC
En 1962	2 142 168	606 293
En 1968	2 860 163	838 593
En 1975	3 877 010	1 253 527
Evolution 62/75	+ 80 %	+ 106 %
Evolution 68/75	+ 35 %	+ 49 %
Moyenne par an	+ 5 %	+ 6 %

Ces chiffres semblent montrer une évolution de + 6 % par an (alors que la population active n'a augmenté que de 1 % par an en moyenne).

En fait, l'enquête « structure des emplois » montre que le taux d'encadrement déclaré par les patrons a varié de manière beaucoup plus faible : de 6,55 % en 1968 à 7 % en 1975, soit + 21 % seulement en 7 ans, si l'on tient compte de l'augmentation de la population salariée totale.

En fait, la proportion d'« ingénieurs et cadres » reste très stable et n'a augmenté que de + 2,80 % par an. Mais à cette catégorie on rattache de plus en plus de salariés : le salarié se sent « valorisé » et cela ne coûte rien ou presque au patron.

En effet, l'image mythique de « l'ingénieur et cadre » est entretenue par le patronat et la publicité : c'est un salarié qui a du pouvoir, qui commande, qui perçoit un salaire élevé, qui a une manière de vivre et... de consommer que l'on se doit d'imiter.

Aussi, être rattaché à cette catégorie est « valorisant »... même si cela ne change rien dans l'immédiat. Nous allons voir par exemple qu'il ne faut surtout pas assimiler cadres et « hauts salaires ».

## Une minorité de cadres féminins

Quelle est la place des femmes parmi les cadres ?

En moyenne, 1 cadre supérieur sur 5 est une femme dans l'ensemble des branches d'activités ; mais ce rapport est faussé par la forte proportion de femmes dans l'enseignement (50 % des professeurs). En fait, il y a de nombreuses disparités selon les branches :

### % DE CADRES FÉMININS DANS LA POPULATION « CADRE »

Industrie Electronique .....	environ 5 %
Métallurgie .....	de 1 à 3,5 %
Secteur industriel .....	7 %
Secteur bancaire .....	de 12 à 26 %
Ensemble des activités industrielles et commerciales .....	14 % (chiffre AGIRC)

(suite p. 12)

(1) AGIRC : Association Générale des Institutions de Retraites des Cadres.

## LES CADRES SELON L'INSEE

L'INSEE a une définition très large de la notion de cadres. Il trouve ainsi 4,4 millions de cadres répartis en deux grandes catégories :

- Cadres moyens (catégorie socio-professionnelle n° 4)
- Cadres supérieurs (catégorie socio-professionnelle n° 3)

Cette définition est beaucoup trop large car elle intègre dans un même ensemble des individus ayant des caractéristiques très différentes (salaire, place dans la hiérarchie, etc.).

Pour l'INSEE : 20 % des actifs et 22,5 % des salariés sont des cadres en 1976.

## LES CADRES SELON L'AGIRC

A la fin de 1976, les caisses de retraite fédérées dans l'AGIRC comptaient :

- Ingénieurs et cadres (art. 4) (1)
- Assimilés cadres (art. 4 bis) (coefficient > 300)  
total = 1 253 527
- Techniciens (art. 36) (coefficient > 200)  
total = 274 258

Seuls les salariés des entreprises du secteur privé peuvent cotiser à l'A.G.I.R.C.

## LES CADRES SELON LA DEFINITION UCC-CFDT

Environ 1 250 000, soit 7 % des salariés, soit encore les catégories 33 et 34, une partie de 30 et 32, et une partie des « cadres moyens ».

Pour le secteur « privé » : l'UCC prend en compte les résultats de l'enquête annuelle « Structure des emplois déclarés par les employeurs ». Environ 950 000 cadres qui correspondent aux « Ingénieurs et cadres » de l'AGIRC (article 4 (1)).

Pour le secteur « public » : l'UCC prend en compte la catégorie A, soit environ 300 000, dont 100 000 dans les collectivités locales..

(1) Ces « articles » correspondent à la convention de 1947 qui a créé les caisses de retraite « cadres ».

mais  
qui  
est  
cadre?



## LES CADRES SALARIES SELON L'INSEE

### CADRES MOYENS

Catégorie socio-professionnelle INSEE N° 1

environ 2 600 000 personnes

#### 41. Instituteurs - professions intellectuelles diverses (700 000)

Instituteur public  
Instituteur secteur privé  
Directeur d'école primaire  
Adjoint d'enseignement  
Maître d'internat  
Répétiteur  
Surveillant général  
Inspecteur de l'Enseignement  
Préfet des études  
Professeur de Chant  
Professeur de musique  
Professeur d'Education  
Physique (Enseignement Public)  
Professeur technique de collège d'Enseignement Tech.  
Journaliste  
Reporter caméraman  
Traducteur (secteur privé)

Correcteur d'imprimerie  
Monteur (cinéma)  
Dessinateur publicitaire  
Bibliothécaire (secteur privé)  
Dessinateur en céramique  
Dessinateur cartographe  
Dessinateur modéliste Tissus  
Modéliste en chaussures, modes  
Étalagiste (décoration)

42. Services médicaux et sociaux (250 000 et 40 000 non salariés)

Infirmier diplômé  
Assistante sociale  
Infirmier autorisé  
Masseur  
Pédicure,  
Manucure-pédicure  
Sage-femme  
Puéricultrice  
Oculiste (santé)  
Optométricien  
Infirmière visiteuse  
Assistante d'usine  
Psychologue scolaire  
Psychotechnicien  
Conseiller d'orientation professionnelle

#### 43. Techniciens (720 000)

Géomètre  
Métreur  
Arpenteur  
Opérateur topographe  
Chimiste de laboratoire  
Conducteur Travaux (Bât. T.P.)  
Préparateur en pharmacie  
Cameraman  
Technicien horloger complet

Adjoint technique (administr.)  
 Contrôleur de chantier de T.P.  
 Aide-surveillant technique (SNCF)  
 Sous chef d'entretien (SNCF)  
 Sous-agent technique (SNCF)  
 Sous-chef de dépôt (SNCF)  
 Chef mécanicien (SNCF)  
 Chef d'équipe vérificateur (PTT)  
 Vérificateur des installations mécaniques (PTT)  
 Dessinateur Indust. (autre que calqueur)  
 Préparateur de fabrication  
 Agent technique  
 Chef d'atelier  
 Sous-chef d'atelier  
 Sous-agent technique  
 Chef d'entretien  
 Dessinateur d'architecte  
 Dessinateur projeteur  
 Dessinateur  
 Sous-ingénieur (sauf SNCF)  
 Agent de fabrication  
 Analyste  
 Programmeur  
 Agent de méthodes  
 Analyseur  
 Agent de planning  
 Chronométrieur  
 Contrôleur de fabrication  
 Contrôleur technique  
 Réceptionnaire (sauf hôtellerie)  
 Metteur en cartes pour tissus  
 Dessinateur en tissus  
 Classeur-trieur (textiles)

#### 44. Cadres administratifs moyens (940 000)

Acheteur  
 Chef de rayon  
 Chef des ventes  
 Gérant d'immeubles (salarié)  
 Contrôleur (Administr. sauf INSEE)  
 Agent administratif  
 Receveur des PTT  
 Receveur-percepteur  
 Receveur municipal  
 Secrétaire interprète (Ambassade)  
 Secrétaire de Mairie  
 Chef de bureau (mairie)  
 Rédacteur (services publics, sauf SNCF)  
 Chef de section (Séc. Sociale)  
 Attaché (SNCF)  
 Chef de garage (SNCF)  
 Chef de magasin (SNCF)  
 Chef de gare 1<sup>re</sup> et 5<sup>me</sup> classe (SNCF)  
 Sous-chef de gare (SNCF)  
 Chef de gare (routière)  
 Economie, intendant (secteur privé)  
 Régisseur (théâtre, cinéma, télévision)  
 Secrétaire comptable  
 Secrétaire de Direction  
 Secrétaire d'administration  
 Rédacteur  
 Caissier-comptable  
 Comptable  
 Chef de Comptabilité  
 Clerc de notaire  
 Clerc d'avoué  
 Clerc d'hüssier  
 Clerc  
 Agent syndical  
 Secrétaire de syndicat (permanant)  
 Permanent du parti politique  
 Chef de bureau (banque)  
 Chef de section (banque)  
 Chef de service (banque)  
 Commissaire d'agent de change  
 Agent d'assurances (salarié)  
 Inspecteur d'assurances  
 Agent général  
 Représentant de commerce

#### CADRES SUPERIEURS

Catégorie socio-professionnelle  
 INSEE N° 3  
 environ 1 260 000 personnes

Médecin (salarié)  
 Interne des hôpitaux  
 Externe des hôpitaux  
 Vétérinaire (salarié)  
 Pharmacien (salarié)  
 Dentiste (salarié)  
 Architecte (salarié)  
 Urbaniste (salarié)

#### 30. Professions libérales (1 000 salariés et 170 000 non salariés)

Avocat  
 Avoué  
 Notaire  
 Médecin  
 Dentiste  
 Vétérinaire  
 Pharmacien  
 Psychanalyste  
 Huissier (officier ministériel seulement)  
 Greffier  
 Peseur - Juré  
 Actuaire - Conseil actuaire  
 Commissaire priseur  
 Liquidateur judiciaire  
 Commissaire aux comptes  
 Conseil fiscal  
 Conseil juridique  
 Chef d'entreprise de tenues de livres et de comptabilité  
 Expert comptable  
 comptable agréé  
 Chef d'entreprise  
 d'études et de marchés  
 Chef de bureau  
 d'organisation du travail  
 Organisateur conseil  
 Expert agricole-forestier  
 Expert près les tribunaux  
 Expert technique  
 Expert en assurances  
 Expert  
 Ingénieur-conseil  
 Architecte  
 Urbaniste  
 Géomètre  
 Géomètre expert  
 Décorateur - ensemblier  
 Avocat (salarié d'un autre avocat)

#### 32. Professeurs - professions littéraires et scientifiques (360 000)

Professeur (Ens. secondaire)  
 Professeur (Ens. supérieur)  
 Astronome  
 Ecrivain  
 Professeur  
 Assistant d'Ens. supérieur  
 Proviseur de Lycée  
 Censeur de Lycée  
 Directeur de Lycée  
 Directeur de Collège  
 Inspecteur d'Académie  
 Inspecteur général de l'Enseignement  
 Professeur de dessin  
 Homme de sciences  
 Attaché de recherches  
 Physicien  
 Géologue  
 Anthropologue  
 Diététicien  
 Géographe  
 Psychologue  
 Economiste  
 Critique littéraire  
 Homme de lettres  
 Critique d'art  
 Contrôleur musical  
 Héraldiste  
 Expert en écritures  
 Conservateur de musée

#### 33. Ingénieurs (250 000)

Ingénieur électricien  
 Ingénieur des Tr. Publics  
 Ingénieur mécanicien  
 Ingénieur textile  
 Directeur technique  
 Ingénieur des mines  
 Ingénieur métallurgiste  
 Ingénieur aéronautique  
 Ingénieur Const. Navales  
 Ingénieur fondeur  
 Ingénieur géomètre  
 Ingénieur géographe  
 Ingénieur agronome  
 Ingénieur agricole  
 Ingénieur horticole  
 Agent de publicité  
 Officier de marine marchande  
 Pilote d'aviation civile  
 Commandant d'aérodrome  
 Officier de port  
 Ingénieur (administration)  
 Ingénieur des travaux (admi.)  
 Ingénieur SNCF  
 Chef de dépôt (SNCF)  
 Sous-ingénieur SNCF  
 Actuaire  
 Statisticien

#### 34. Cadres administratifs supérieurs (640 000)

Directeur  
 Directeur administratif  
 Directeur commercial  
 Directeur (Services publics)  
 Chef de service  
 Chef de service commercial  
 Chef du personnel  
 Administrateur civil  
 Administrateur  
 Ingénieur commercial  
 Directeur de grand magasin  
 Directeur de succursale de Banque  
 Secrétaire général (industrie et commerce)  
 Chef de bureau  
 Expert comptable (salarié)  
 Maire (de grandes villes)  
 Parlementaire  
 Agent supérieur  
 Attaché (administration)  
 Chef de division de préfecture  
 Economie (administration - services publics)  
 Inspecteur (adm. services publ.)  
 Juge  
 Magistrat  
 Commissaire de police  
 Officier  
 Chef de gare principal (SNCF)  
 Chef d'études administratives (SNCF)  
 Chef des ateliers (SNCF)  
 Contrôleur de la Sécurité Sociale  
 Traducteur administration services publics)

Source : Recensement 1976  
 Cadres salariés

## Où travaillent les cadres ?

Les taux d'encadrement sont assez variables d'une activité à l'autre (voir document n° 5) et d'une région à l'autre (voir documents n°s 3 et 4), autour d'une moyenne de 7 % (définition UCC).

C'est dans le secteur « banque et assurance » que le taux d'encadrement est le plus élevé : 26 % des salariés de ces branches sont considérés comme étant « cadres ».

Le taux d'encadrement des administrations publiques (personnel de catégorie A, à l'exclusion des enseignants) est voisin de 8 % : ce taux est à peu près constant sur l'ensemble de la France. Les cadres de l'administration sont bien répartis sur l'ensemble de la France. Par exemple le taux de catégorie A est identique à Paris et dans le Limousin.

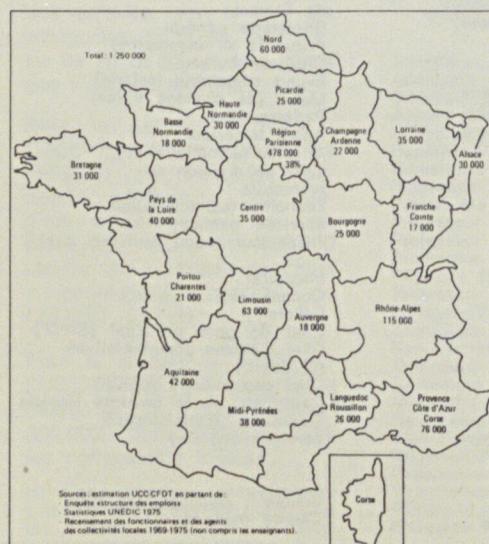
Contrairement aux cadres du secteur privé, qui sont très centralisés sur Paris : le taux d'encadrement dans le secteur privé atteint 11,66 % à Paris contre 4,16 en Franche-Comté !

Si bien qu'au total, la région parisienne concentre 45 % des cadres du secteur privé et seulement 38 % de l'ensemble des cadres.

Le cadre est de moins en moins « un chef, qui donne des ordres » et de plus en plus un « technicien qui connaît les machines ». Cela est très apparent quand on compare le taux d'encadrement des secteurs industriels modernes (nombreuses machines) et des secteurs traditionnels (main-d'œuvre importante).

Dans les industries de raffinage et de dis-

### 3 Nombre total de cadres par région



tribution du pétrole, 1 salarié sur 6 est un cadre, par contre, dans le bâtiment il y a 1

cadre sur 24 salariés, et dans l'industrie de l'habillement 1 cadre pour 40 salariés !

## Quels salaires gagnent-ils ?

Les statistiques INSEE, mises à jour par le journal « Le Monde » en février 1977, donnaient les salaires suivants au 1<sup>er</sup> janvier 1977.

### SALAIRS DES CADRES AU 1<sup>er</sup> JANVIER 1977, SELON L'INSEE

	Hommes	Femmes
Cadres supérieurs	9 370 F/mois	5 000 F/mois
Cadres moyens	4 880 F	3 340 F
Employés	3 040 F	2 320 F
Ouvriers	2 500 F	1 765 F

Mais en lisant les courbes du tableau n° 6, on comprend toute l'ambiguité des définitions données par l'INSEE aux quatre catégories socio-professionnelles : ouvriers, employés, cadres moyens, cadres supérieurs.

En effet, on voit que, à l'intérieur de ces quatre catégories, les salariés sont très hétérogènes (1).

Pour les cadres :

- 5 % des cadres supérieurs et 25 % des cadres moyens ont un salaire inférieur au plafond de la sécurité sociale (3 610 F/mois).
- 80 % des cadres moyens ont un salaire inférieur à 2 fois le plafond de la sécurité sociale (7 220 F/mois).

(1) Voir aussi plus loin l'article de Pierre Houdet : « Salaires et inégalités », comportant un tableau graphique général p. 25.

### 4 Population « cadres » par rapport au nombre total de salariés



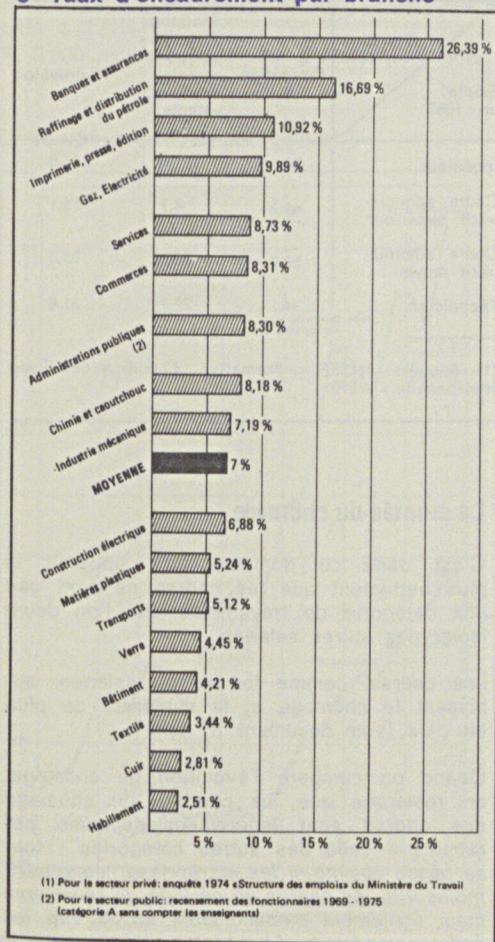
- par contre, 10 % seulement des cadres supérieurs ont un salaire qui est supérieur à 4 fois le plafond de la sécurité sociale, soit 14 440 F (plus de 170 000 F/an).

D'après les moyennes de l'INSEE, il semble que l'écart hiérarchique soit assez faible : le rapport entre le salaire moyen des cadres supérieurs et le salaire moyen des ouvriers est inférieur à 4.

On comprend enfin les raisons pour lesquelles le patronat et le gouvernement ont intérêt à ce que 20 % de la population se considèrent comme « cadre » :

- d'une part : l'élargissement de la population « cadre » fait baisser le salaire moyen de la catégorie et permet ainsi de masquer les véritables écarts hiérarchiques. La minorité de hauts salaires (170 000 cadres environ perçoivent plus de 13 200 F/mois en 1977) est noyée dans une masse de salaires moyens.
- d'autre part : portant l'étiquette « cadre », 4,4 millions de salariés auront tendance à réagir d'un même élan contre toute mesure visant à réduire la hiérarchie des salaires, même si cette mesure ne concerne que 200 000 d'entre eux. Par le biais de cette appellation non contrôlée on a rendu 4 200 000 personnes « solidaires » d'une minorité de hauts-salariés, inférieure à 200 000.

## 5 Taux d'encadrement par branche



## Comment sont-ils devenus cadres ?

Une enquête réalisée par l'A.P.E.C. (Association pour l'Emploi des Cadres) en 1976 a montré que :

*Pour 100 cadres qui viennent d'être inscrits dans une « caisse de cadres »,*

- 51 sont d'anciens cadres ayant trouvé un nouvel emploi ;
- 32 sont de nouveaux cadres, anciennement non cadres, mais ayant bénéficié d'une promotion (dont 12 dans la même entreprise) ;
- 17 sont des débutants embauchés directement comme cadres.

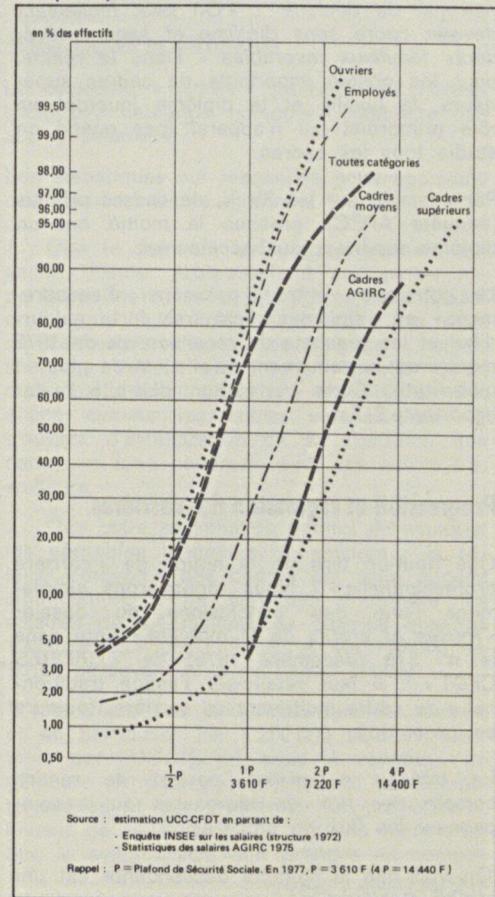
*Une autre enquête de l'INSEE (1) met en évidence que*

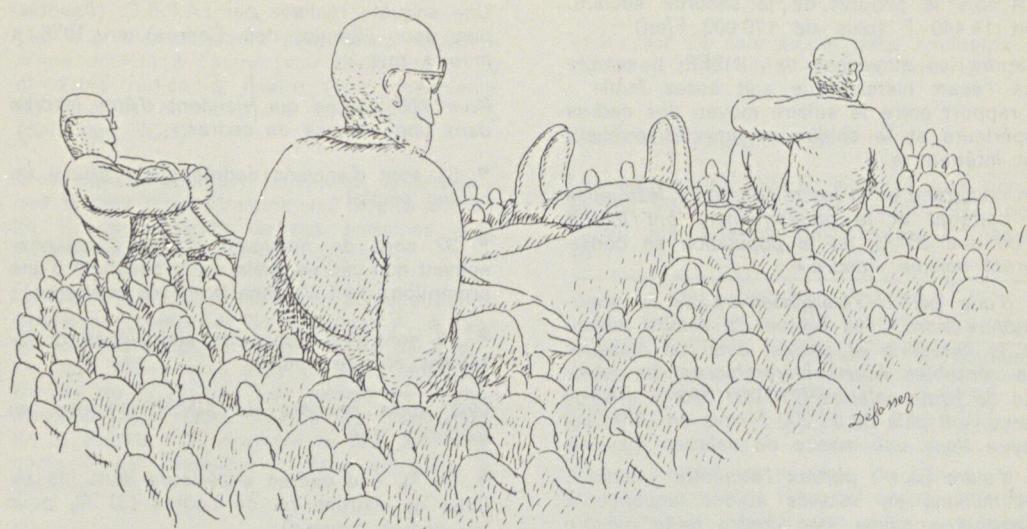
- 56 % des cadres supérieurs sont fils ou filles de patrons ou de cadres (31 % pour les cadres moyens) ;
- 50 % des cadres supérieurs (mais 8 %

(1) Voir « Tableaux démographiques et sociaux, INSEE 1976 ».

## 6 Répartition des salaires par catégorie socio-professionnelle

(tous salariés à temps complet, secteurs privé et semi-public)





« L'extension de l'appellation cadre à un nombre toujours croissant de salariés a pour but de faire défendre les priviléges d'un petit nombre par le plus grand nombre possible ».

des cadres moyens) ont un diplôme supérieur au baccalauréat (recensement de 1968).

On découvre à nouveau toute l'hétérogénéité de la notion de cadres. Cela permettra au patronat de déclarer : « On peut facilement devenir cadre sans diplôme et sans antécédents familiaux favorables. » Dans la réalité, pour les postes importants de cadres supérieurs, la famille et le diplôme joueront un rôle primordial qui n'apparaît pas quand on étudie tous les cadres.

Par exemple sur les 32 % de cadres promus (enquête APEC), presque la moitié ont un diplôme supérieur au baccalauréat.

La corrélation entre « personnel d'encadrement » et « diplômes » est très forte aujourd'hui et les résultats du recensement de 1975 montreront certainement qu'elle est de plus en plus forte. Cette corrélation doit-elle rester importante ?

### Progression et régression des carrières

Que peut-on dire de la notion de « carrière professionnelle » ? Nous rappellerons simplement l'une des conclusions du dossier « Pertes et profits de la mobilité » paru dans le n° 276 (décembre 1976) de « CADRES CFDT » : il faut relativiser l'image traditionnelle du cadre maîtrisant sa carrière, toujours en promotion.

Le tableau ci-dessous permet de rendre compte des flux de régression qui accompagnent les flux de progression.

On voit que la mobilité descendante est une réalité d'aujourd'hui.

SITUATION EN 1970 DES PERSONNES CLASSEES « CADRES » EN 1965 (1)

Emploi en 1965	Situation en 1970	Maintien dans une catégorie socialement équivalente %		
		Promotion %	Régression %	
Ingénieur	52	21,4	26,6	
Cadre administratif supérieur	40,2	4,7	55,1	
Cadre administratif moyen	56,7	10	33,3	
Technicien	46	22,2	31,8	

(1) Enquête INSEE « Formation Qualification Professionnelle » 1970.

### La montée du chômage

C'est dans ce domaine qu'il apparaît le plus nettement que les cadres ne sont pas une catégorie de travailleurs que l'on doive isoler des autres salariés.

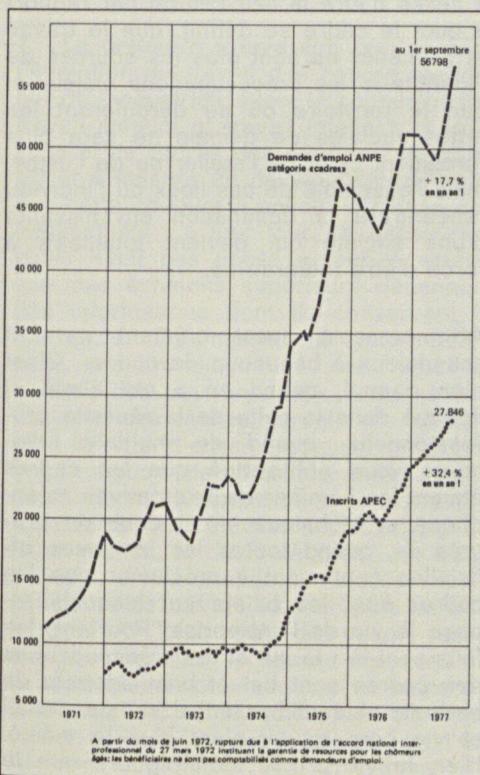
Les cadres, comme les autres salariés, subissent le chômage et le subissent de plus en plus (voir document n° 7).

Quand on compare l'évolution du chômage, on remarque que les courbes du chômage des cadres sont légèrement décalées par rapport à celle des autres catégories : tout se passe comme si les entreprises licenciaient moins vite les cadres en période de récession, mais également embauchaient moins vite les cadres en période d'expansion.

Aujourd'hui, on compte de l'ordre de 65 000 cadres au chômage (taux de 5 % par rapport à l'ensemble des cadres) :

- 55 000 cadres demandeurs d'emploi inscrits à l'AN.P.E.
- 9 000 cadres âgés de plus de 60 ans

### La courbe des demandes d'emploi.



percevant les indemnités de « garantie de ressources ».

- 1 000 cadres en formation.
- C'est dire que ce n'est plus un phénomène marginal.

### Hétérogènes et différents

La catégorie « cadres » existe-t-elle ? Forme-t-elle une catégorie homogène, distincte des autres salariés ?

Les statistiques sur lesquelles nous appuyons nos démonstrations montrent :

1. Que le patronat et le gouvernement essaient d'isoler arbitrairement une partie importante des salariés (21 %) en leur faisant croire que leurs intérêts ne sont pas ceux de l'ensemble des autres salariés : or le chômage est là pour nous rappeler qu'un cadre est d'abord un salarié exploité, dominé, aliéné comme les autres salariés, qui ne trouvera d'amélioration de sa condition que dans une lutte commune avec les autres travailleurs.

2. Que cette assimilation permet de masquer les véritables inégalités de salaires : le salaire « moyen » des cadres est sans aucune signification. Il ne faut pas confondre les salaires de 4,4 millions de salariés qualifiés de « cadres » par l'INSEE, et les 170 000 salariés percevant plus de 13 200 F/mois.

Il n'en reste pas moins vrai que les cadres, et en particulier les 1 250 000 salariés identifiés par l'UCC/CFDT sous le vocable « ingénieurs et cadres », présentent des caractéristiques et des problèmes (niveau culturel, niveau de revenus, place dans la hiérarchie) que le syndicalisme doit prendre en compte.

Yves LASFARGUE

# les bienheureux de la consommation ?

par Jean Dubois

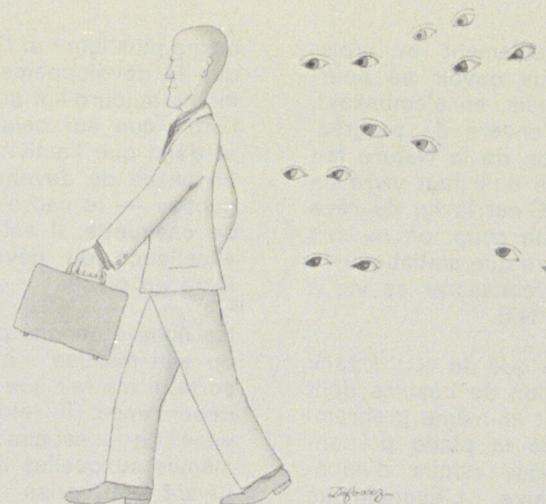
**N**OUS devrions sursauter d'emblée : il y a quelque chose d'incongru à parler du cadre dans la société. Comme si le mot cadre avait été inventé pour désigner une catégorie sociale, alors qu'il n'a servi à l'origine — et pendant bien longtemps ensuite — qu'à identifier l'exercice d'un métier, une place dans l'organigramme, une situation strictement professionnelle. Sorti de l'entreprise, on était bourgeois ou petit-bourgeois, pas cadre. Ce n'est que tout récemment que le virage a été pris. On s'est tout d'un coup mis à parler d'un « style de vie cadre », à bâtir des « résidences de cadres », à réserver à côté de la rubrique féminine une « page cadres » dans les journaux et les revues. En bref, il a fallu que nos sociétés de production, après des décennies d'un difficile enfantement, finissent par accoucher de la société de consommation pour que les cadres deviennent officiellement — amalgamés par l'INSEE avec les professions libérales — une catégorie de consommateurs, et donc, au sens large du mot, une catégorie sociale.

## Un monde qui bascule

S'interroger sur la place du cadre dans la société n'a aucun intérêt si l'on ne repère pas d'entrée de jeu que c'est admettre implicitement que s'est produite une mutation radicale : la définition du cadre est en train de changer, le cadre producteur devient un cadre consommateur. Ce qui doit nous préoccuper en premier lieu, c'est de percevoir comment les cadres vivent cette révolution et vers quoi elle les entraîne. A côté de cette question fondamentale, il est de bien peu d'intérêt de s'interroger sans fin sur l'évolution de leur pouvoir d'achat ou de leur mode de vie, de se demander s'ils

constituent une classe à part, ou simplement une fraction de classe ou encore une pure strate. Il faut pareillement éviter, en abordant la relation des cadres avec la société de procéder par pure addition, comme s'il ne s'agissait que d'ajouter un chapitre supplémentaire à ceux qu'on a déjà répertoriés : on a trop l'habitude de procéder ainsi, ajoutant aux problèmes professionnels les problèmes extra-professionnels, ou proclamant que le rôle du cadre dans l'entreprise doit se doubler d'un nouveau rôle social. Il n'y a pas addition, mais inversion. Sinon, nous passerions à côté de l'essentiel : à savoir que l'entreprise a cessé d'être le lieu central par rapport à quoi le cadre se définit, que le travail et le métier ne sont plus les sources de l'identité ni les préoccupations majeures, que le territoire où se dérouleront les luttes sociales de demain ne sera plus forcément celui de l'atelier ou de l'usine, mais l'ensemble de ces lieux où l'individu rencontrera la domination envahissante d'une société qui devient totalitaire à force d'être intégratrice.

Affirmer cela aussi crûment paraîtra scandaleux à beaucoup de cadres. C'est bien normal, quand on a été élevé et éduqué dans le culte de la réussite professionnelle, quand de multiples discours vous ont seriné que les cadres étaient les hommes de la créativité scientifique et technique — et donc du progrès —, quand toutes les instances officielles continuent à proclamer que les cadres sont les piliers sur lesquels repose la vie de l'entreprise. Pourtant, les faits sont là : la vie et les préoccupations des cadres sont bel et bien en train de basculer. L'équilibre entre vie de travail et vie hors travail n'est plus le même. Hier, la vie privée n'était guère que le



complément de la vie professionnelle, une sorte d'annexe. Aujourd'hui, c'est le temps de travail qui tend à n'être plus que le passage obligatoire, une sorte de salle d'attente, avant d'accéder à la vraie vie qui, elle, se déroule hors de l'entreprise.

### La foi perdue

Sans prétendre remonter aux fondements ultimes de ce mécanisme d'inversion, contentons-nous d'en signaler trois manifestations dans lesquelles bien des cadres pourront retrouver leur réalité vécue :

1. La première trouve son origine dans l'évolution du travail des cadres. Au début de l'industrialisation, la coupure entre travail manuel et travail intellectuel avait séparé les cadres des ouvriers. Mais, au fur et à mesure du développement, voilà que cette coupure a envahi la classe des intellectuels : à leur tour, ils découvrent qu'ils n'ont pas accès à tout le savoir, que des échelons supérieurs détiennent des informations dont ils conservent le monopole. De même, ils intérieurisent cette division du travail jusqu'alors lot exclusif des ouvriers : eux aussi se voit assigner des tâches parcellaires et perdent la vue d'ensemble aussi bien que la perception des finalités. Alors, dans ce contexte, comment les aspirations que les cadres ont cultivées tout au long de leurs études, le désir de créer, de comprendre, d'entreprendre... ne se reporteraient-elles pas de plus en plus vers le loisir ? Un loisir qui, du coup, cesse d'être uniquement le lieu du repos ou de la récupération pour devenir le temps du vrai travail. C'est là qu'on peut se livrer à une activité librement choisie, en l'organisant à sa guise, en rythmant le

déroulement à son gré, en en déterminant soi-même le sens.

2. L'entreprise d'hier pouvait être pour le cadre le lieu de sa personnalisation : en contraste avec la masse indistincte des prolétaires, il était coopté par la Direction, établissait un lien personnel avec son patron et pouvait vérifier la réalité de son pouvoir. Or, aujourd'hui, il est destiné à vivre le plus souvent dans de grandes organisations dominées par une technocratie impersonnelle. Lui aussi devient un pion interchangeable, un élément anonyme d'un gigantesque système. Il lui devient impossible d'échapper à l'enavissement bureaucratique qui l'enferme dans un réseau toujours plus dense de normes et de règles.

Comment peut-il espérer trouver là une véritable autonomie aussi bien que la possibilité d'établir avec les autres hommes des relations personnalisées ? En regard, la vie privée devient évidemment le seul lieu où il puisse espérer retrouver l'identité perdue, exercer sa liberté, rétablir des communications hors des programmes, appartenir à une véritable communauté. Selon une formule banale, il ne redevient lui-même qu'à six heures du soir — ou bien il attend avec impatience le temps de la retraite.

3. Enfin, c'est le fondement idéologique de la vie du cadre, sa foi dans l'entreprise, qui vacille. En effet, on peut dire que le cadre se définissait comme l'homme qui croyait en l'entreprise : il était l'enfant du développement industriel, l'agent de la productivité, l'artisan de la croissance — et tout cela le justifiait profondément. Il avait la conviction intime de l'équivalence entre le développement de l'entreprise et le Progrès tout court. Mais le doute a saisi nos

générations. Non seulement la croissance ne semble plus devoir se poursuivre sans limites mais, en s'emballant, elle débouche sur l'envers du progrès. Le rêve de domination de la Nature fait place à la conscience qu'il faut vivre en harmonie avec elle. C'est la fin du rêve prométhéen. Du même coup, on ne sait plus quel sens — autre que statistique — il pourrait y avoir à consacrer sa vie à l'accroissement du P.N.B.

Est-ce vraiment vivre que de courir sans fin après la satisfaction de besoins dont le renouvellement est lui-même programmé ? C'est ainsi que la place prépondérante de l'entreprise risque d'apparaître comme abusive. L'Economique étouffait tout : il ne s'agissait que de produire toujours plus. La Politique reprend ses droits : il s'agit aujourd'hui d'instaurer un débat de nature essentiellement politique entre les hommes de la cité pour savoir comment ils vont décider de vivre. Il est dès lors logique que le cadre délaisse l'entreprise, lieu privilégié de l'Economique, pour la cité, lieu du Politique.

### Consommer, s'abriter, s'évader

Autant cette pression qui pousse les cadres vers une socialisation échappant aux bornes de l'entreprise nous semble incontestable, autant faut-il être prudent lorsqu'il s'agit d'en tirer un pronostic portant sur le comportement social des cadres. Leur ré-implantation dans la société globale peut en effet revêtir des formes très diverses. Les observations que l'on peut faire actuellement montrent qu'ils hésitent entre trois voies principales.

1. La première voie est la plus connue. Elle est même souvent caricaturée. C'est elle qui pousse les cadres dans la « course au standing », qui permet de les présenter comme les « locomotives de la société de consommation ». On devine aisément pourquoi les cadres y tendent le plus spontanément : c'est qu'elle minimise le changement. Il s'agit toujours de se distinguer, de se situer dans une hiérarchie, de s'affilier à une élite. La seule différence est que l'on demande maintenant aux objets de consommation de procurer les signes que l'entreprise ne fournit plus. En fait, plus que d'un changement, il ne s'agit que d'un transfert. La logique progressiste et productiviste est toujours à l'œuvre : toujours plus de biens à consommer comme, hier, toujours plus de biens à produire. Allons

même plus loin : si l'on croit comme nous que le développement capitaliste repose moins aujourd'hui sur l'accroissement de l'offre que sur celui de la demande — et donc que l'activité consommatrice est en passe de devenir la vraie force productive — le cadre n'a fait que changer de casquette. Il est toujours l'agent par excellence du développement du système en place.

Ne nous étonnons pas de la persistance de son malaise : en consommant de la sorte, il n'a fait que changer de mode de dépendance. Il retrouve dans ses activités de consommateur les contraintes mêmes auxquelles il croyait échapper en fuyant l'entreprise : là encore il y a des normes qu'il n'a pu fixées et qu'il ne peut pas ne pas suivre, des modèles qu'il est obligé d'imiter sans jamais parvenir à les rejoindre. Certes le maintien de ces frustrations peut le pousser à la revendication politique. Mais ce sera toujours pour aller dans le même sens d'un progrès indéfini de la consommation et, finalement, du renforcement de l'aliénation dans les choses.

2. Les décomptes rencontrés par les cadres dans la voie précédente expliquent qu'un second type de comportement devienne de plus en plus fréquent : c'est la fuite, le repli, le recroquevillage. Tous les appareils, toutes les institutions lui paraissent lourds de menaces. Plus on cherche à l'enrôler, plus son scepticisme s'accroît : scepticisme aussi bien vis-à-vis des promesses euphorisantes de la société libérale avancée que du socialisme du bien-être que d'autres lui promettent. Plus généralement, il devient sceptique vis-à-vis du futur lui-même, puisque personne ne semble en mesure de le décrire et encore moins de le contrôler. Alors, il devient logique que le cadre se replie sur son bonheur présent, sans chercher à voir plus loin. Logique encore qu'il vise essentiellement à se bâtrir ce que Duvignaud appelle des « niches ». L'essentiel est de se construire un petit univers personnel aussi à l'abri que possible des intrusions de la société globale. Les cadres, certes, ne se droguent pas ; mais n'est-ce pas un analogue désir de fuir la réalité décourageante de ce monde qui les pousse à répudier la politique, le syndicalisme et toutes ces organisations qui prétendent faire le bonheur des hommes. Ils n'y croient plus. A la limite, pour garder l'espoir, ils suivront peut-être la voie amorcée dans d'autres pays et qui conduit au regain d'un certain spiritualisme, d'une nouvelle religiosité



24/04/83

échappant aux Eglises. Ou encore, ils rechercheront à s'enfouir au sein de la Mère Nature protectrice : régression qui envoie quelques cadres éléver des moutons, mais qui en enferme bien plus dans l'enclos de leurs résidences secondaires. 3. Il reste bien sûr une troisième voie qui n'est ni la soumission bien payée au système, ni la fuite peureuse et inefficace. En fait, ces deux travers vérifient trop bien ce que nous affirmions en commençant, à savoir que la vie hors travail avait pris la place de la vie de travail. Mais c'est précisément perpétuer le vice radical des sociétés industrielles que d'opérer cette coupure, d'isoler comme si elles constituaient des réalités indépendantes, ces deux parties de la vie. Bien sûr, dans cette perspective, on est condamné à ne raisonner qu'en termes de compensation : les satisfactions obtenues d'un côté compensant les frustrations acceptées de l'autre. Mais le total reste inchangé. Redonner sa prédominance à la vie sociale suppose tout autre chose. Sauf à rêver du retour à un naturalisme primitif, il n'est pas question que la vie sociale souhaitée par le cadre soit possible si le système de production ne continue pas à évoluer. La nouvelle prédominance ne signifie nullement que la vie dans l'entreprise doive être réduite à zéro, mais bien que l'économie et la production acceptent d'autres lois, d'autres contraintes, d'autres finalités. C'est seulement cette volonté de globalisation qui peut faire des cadres les agents d'une nouvelle société conforme à leurs désirs.

### Et pourquoi pas changer vraiment ?

Loin d'être utopique, cette troisième voie est celle dans laquelle nous voyons un

nombre croissant de cadres s'engager, sans d'ailleurs qu'ils aient toujours conscience de la portée de leurs actes. C'est, par exemple, ce dont ils témoignent pourtant

- quand ils en viennent à contester les horaires de travail, à réclamer la possibilité de partager leur vie active entre activités professionnelles et extra-professionnelles ;
- quand ils remettent en question la nature des produits qu'ils fabriquent, l'implantation des usines qu'ils construisent, réclamant qu'elles tiennent compte de l'environnement écologique, qu'elles s'inscrivent dans un projet de développement social
- quand ils s'insurgent contre la prétendue rationalité des décisions qui décrètent fusions, concentrations, mutations, demandant que non seulement l'emploi des hommes soit préservé, mais qu'on tienne compte de leur désir d'enracinement, de leur volonté de s'enraciner dans la communauté où ils ont vécu
- quand ils supportent de plus en plus mal un système de relations hiérarchiques et bureaucratiques dont le décalage va croissant avec le nouveau type de relation qu'ils apprennent dans leurs familles, dans leur quartier, dans les groupes amicaux qu'ils ont constitués.

Si cette évolution se poursuit, il est probable que les cadres perdront les caractéristiques qui en fait des hommes à part, mais ils peuvent retrouver en chemin des satisfactions autrement solides.

# petites carrières et mauvais rôles

par Olivier Febvre

La restructuration des grandes entreprises met certains cadres en première ligne au moment même où l'évolution les dépossède.

**P**ARMI les points constants du discours sur le malaise des cadres — discours qui émane surtout des grandes entreprises — il en est deux qui méritent d'être auscultés de près : le premier concerne l'accès aux décisions, le second concerne le contenu du travail.

S'agissant de la relation à la décision, et à ceux qui prennent les décisions, les réactions les plus vives émanent de certains responsables de service, dans les unités de production. Ils se plaignent d'être confrontés à des décisions impossibles, parachutées d'en haut, incohérentes par rapport aux situations concrètes qu'ils doivent affronter, décisions qu'ils sont pourtant obligés de défendre.

## Position sandwich

Soumis à une pression permanente de la part de leur personnel et obligés de se déterminer face à la multitude des événements quotidiens, ils déplorent l'absence de toute marge de manœuvre, et se disent constamment entravés par les avis à demander et les règlements de tous ordres à respecter, sans compter les paperasses à remplir et les restrictions budgétaires. Dans les grosses unités de production apparaît un clivage entre les cadres qui ont facilement accès au directeur et font ainsi partie de l'équipe de direction, et les cadres dépendant eux-mêmes d'un autre cadre qui, quel que soit son style de commandement, fait écran entre eux et le « patron », entre eux et les sièges où se prennent toutes les décisions.

Certains déclarent sans hésiter qu'en cas

CADRES CFDT n° 280, septembre-octobre 1977

de pépin, ils ne « sauveront pas la mise » de la direction, qui prend des décisions « trop stupides ».

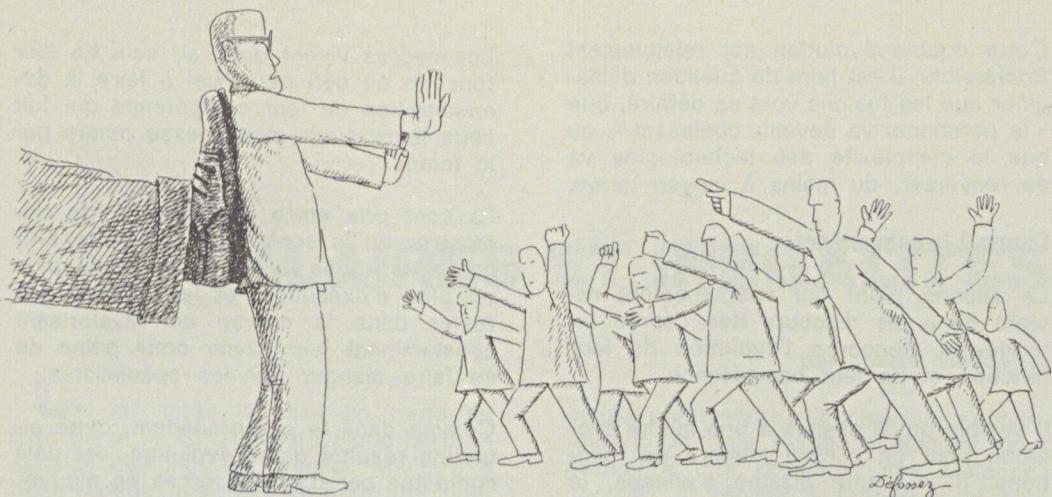
Leur demande n'est pas de devenir eux-mêmes des décideurs, mais :

- d'être associés à la préparation des décisions c'est-à-dire consultés comme source d'information pertinente sur les situations concrètes ;
- d'avoir la preuve de la compétence des décideurs d'en haut (preuve fournie surtout par l'à-propos des décisions et leur cohérence dans le temps) ;
- d'avoir une certaine délégation pour les décisions opérationnelles à court et moyen terme.

Ceci met en cause un fait assez courant dans les structures industrielles françaises, à savoir leur centralisation excessive, doublée d'une forte tendance à la bureaucratisation. Le développement de la crise économique a encore renforcé cette tendance, en privilégiant toutes les décisions à court terme, soudain reprises en main par les instances les plus élevées. Le même phénomène apparaît aussi dans les autres fonctions.

En revanche les cadres qui peuvent se dire satisfaits d'avoir accès à la décision, sont en général des cadres des services fonctionnels de siège, dont la fonction principale est justement de préparer les décisions des instances dirigeantes.

Mais les dirigeants, eux, se plaignent de n'être pas épaulés par des cadres responsables qui comprendraient les difficultés économiques dans lesquelles il faut se débattre et qui prendraient assez à cœur leur responsabilité sociale.



Première conclusion partielle : un nouveau fossé est en train de se créer entre les différents niveaux de la ligne hiérarchique, équivalent de celui existant déjà entre les cadres et les maîtrises, mais situé cette fois entre dirigeants et cadres. Il a pour effet de mettre les cadres dans la même « position sandwich » d'insécurité et de crise d'identité, que les agents de maîtrise.

Contestés par leurs troupes, négligés par leurs états-majors, les cadres sont en train de découvrir la difficile position des mal-aimés, des mal-intégrés.

Au-delà des opinions subjectives, quel est l'événement qui a créé cette modification des positions relatives des cadres et des centres de décision ?

### En première ligne, et seuls,

Il s'agit essentiellement de l'augmentation de la taille des entreprises en réponse aux défis technologiques, commerciaux et financiers générés par l'ouverture économique dans laquelle les entreprises françaises avaient eu l'habitude de vivre jusqu'en 1960.

La croissance de la taille des firmes, réalisée en général par fusion-absorption, a multiplié le nombre des cadres et suscité la constitution d'une nouvelle couche sociale : celle des directeurs, qui s'est interposée entre les cadres et les directions, se réservant le statut de collaborateurs immédiats des directions. Dans ce contexte, les cadres sont devenus un groupe assez anonyme d'exécutants de haut-vol, à qui sont confiées des tâches complexes, mais qu'on ne considère plus comme des interlocuteurs privilégiés pour les décisions-clés. « Gérer les cadres » est devenu la responsabi-

lité des directeurs, et non plus celle des directions générales.

Comme toutes les évolutions profondes, celle-ci a mis plusieurs années pour devenir perceptible et pour se diffuser dans l'ensemble du tissu industriel. Comme dans toutes les évolutions aussi, ses effets ont à nouveau modifié le jeu. En effet, les enjeux les plus cruciaux de la période actuelle sont au nombre de deux :

1. Faire face à la crise économique ;
2. Tenir compte des évolutions en cours au sein du personnel, et faire face à la montée des revendications sociales à contenu qualitatif.

*Faire face à la crise*, cela signifie en partie surveiller les coûts et les prix de revient, maîtriser les dépenses, éliminer les gaspillages, « serrer les écrous ». Cette nouvelle orientation a son point d'application privilégié au niveau des activités de production ou d'administration, c'est-à-dire au niveau des cadres qui se sont donc retrouvés en première ligne, soit comme « victimes » de la réduction des coûts, soit comme responsables de sa bonne mise en application.

*Faire face à la montée des revendications sociales*, aux mutations culturelles et aux pressions de la base, signifie pour les cadres tenir le coup devant le personnel, ne pas perdre la face, avoir des réponses à donner, être soutenu par les organes dirigeants.

Le paradoxe est complet : les nouveaux enjeux mettent les cadres en première ligne au moment où l'évolution les dépossède des moyens de réponse. Il est donc normal qu'ils se sentent frustrés et pris entre deux feux.

Cette double évolution est relativement irréversible. Il est hors de question d'imaginer que les fusions vont se défaire, que « le personnel va devenir obéissant », ou que la complexité des technologies va se renverser, du moins à moyen terme.

### Course à la compétence

Le second point qui spontanément revient dans les discours des cadres interviewés, concerne l'évolution de leur fonction et de leur compétence.

Il semble qu'on assiste à une même évolution pour un certain nombre de fonctions. Il y a une dizaine d'années, le cadre avait une fonction assez complète, avec plusieurs facettes. Avec le temps, chacune de celles-ci a pris de l'autonomie pour devenir une discipline particulière. Une nouvelle fonction s'est détachée de la fonction d'origine (le marketing se séparant du commercial, l'informatique de l'administratif, etc.) pour être appropriée par une nouvelle catégorie de cadres maîtrisant cette nouvelle rationalité. Ces détenteurs du *nouveau savoir* ont constitué leur propre champ de pouvoir, en reléguant à l'état d'exécutants dominés, les cadres titulaires des anciennes fonctions.

Dans l'évolution d'un certain nombre de fonctions, on assiste ainsi à une scission entre la partie « noble » à fort coefficient intellectuel, appropriée par une nouvelle couche de spécialistes, et la partie résiduelle d'exécution, laissée aux anciens titulaires.

Face à cette évolution, ou bien les cadres s'adaptent en marchant dans la foulée des nouvelles disciplines ou bien ils se retrouvent « obsolètes » et remis sur le marché du travail avec des compétences dépassées.

Cette évolution correspond elle-même à de nouveaux enjeux technologiques, économiques et sociaux, qui conduisent les organisations à inventer des réponses adaptées aux nouveaux « défis » : nouvelles rationalités, nouvelles techniques de gestion, et par conséquent nouvelles races de spécialistes.

Face aux « opérationnels », on voit fleurir une nuée de spécialistes. Et face aux spécialistes d'hier, arrivent constamment de nouvelles générations d'experts qui vont démontrer leur propre compétence en rabaissant celle de la génération précédente.

Les cadres vivent donc au sein de leur fonction un défi perpétuel à faire la démonstration de leur compétence qui fuit sous leurs pieds, sans cesse minée par le temps.

Ils sont pris entre la nécessité de démontrer qu'ils sont utiles, parce qu'efficaces dans des tâches qui sont de plus en plus d'exécution, et la nécessité de rester dans la course en revalorisant constamment leur savoir sous peine de se faire manger par les spécialistes.

Comme dans le cas précédent, cette situation résultat d'une évolution, est déjà contestée par d'autres forces en mouvement. En effet, la complexité des enjeux économiques, techniques et sociaux, est en train de démontrer que les réponses trop spécialisées, donc partielles, sont plus dangereuses qu'efficaces. Le grand problème est de trouver maintenant de très bons généralistes qui sauront faire les corrélations entre les données multiples et les arbitrages entre des événements concomitants. Donc le défi maintenant est d'avoir des cadres polyvalents capables de gérer des données multi-formes.

### Des stratégies dépassées

Dans ce jeu où s'affrontent sans cesse des forces et des combinaisons nouvelles, beaucoup de cadres s'efforcent vainement de maintenir des statuts et des avantages anciens.

Dans l'ensemble, ils ont trop peu d'outils d'analyse pour observer les mutations socio-technico-économiques, et jouent des stratégies dépassées qui ont pour résultat immédiat de les maintenir dans un état de dépendance croissante, mentale et affective, vis-à-vis des états-majors, et cette dépendance génère les frustrations et revendications que l'on sait.

Ceux qui croyaient maîtriser une spécialité porteuse d'avenir découvrent souvent qu'elle contient en elle-même ses propres limites. A moins de consentir au rôle de fonctionnaires dans de grandes organisations bureaucratiques, où leur potentiel de décisions sera parfaitement soumis et anodin, l'enjeu pour eux est de conquérir une capacité de négociation face au pouvoir. Mais quel moyen de pression leur reste-t-il, à part l'action collective ?

Olivier FEBVREL

## SALAires ET INEGALITES

par Pierre Houdenot

**U**n an après la mise en route du plan Barre, la CFDT ne peut que faire un constat d'échec. Le Premier Ministre a beau répéter que nous ne pourrons juger des effets de sa politique que dans deux ans, par conséquent après trois années d'application, nous ne sommes pas dupes. Il ne fait pas l'ombre d'un doute que l'inflation qui est, avec le chômage, le problème numéro un de notre société, va continuer.

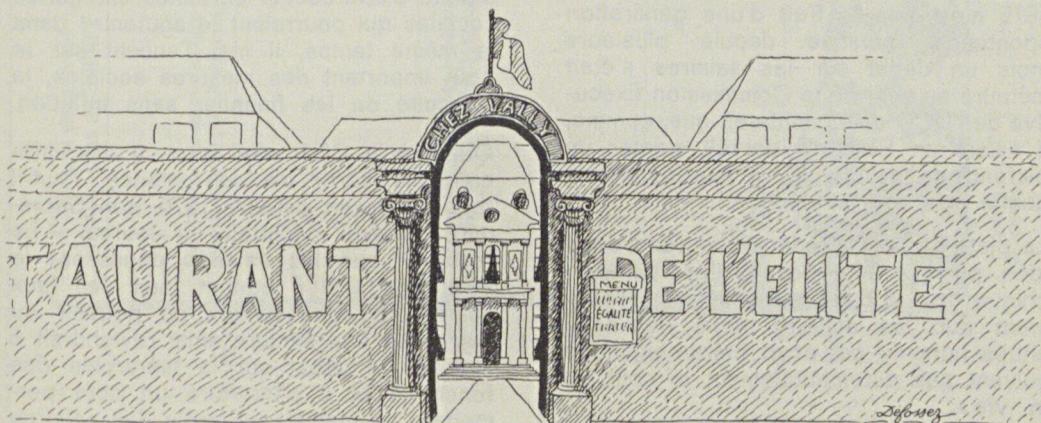
Une organisation syndicale telle que la CFDT se doit d'avoir des propositions précises si elle entend, sans négliger l'action proprement dite, négocier des changements. Rester dans le flou ne peut permettre à l'ensemble des salariés de discuter des revendications et de les porter dans le combat social. La plate-forme de revendications et d'objectifs immédiats de la CFDT s'inscrit dans cette stratégie. Elle vise tout particulièrement à élargir le pouvoir des travailleurs et à réduire les inégalités. C'est le deuxième point que nous voulons aborder ici.

Si la CFDT se bat depuis de nombreuses années pour une réduction des inégalités de revenus, et dans ce cadre pour un rétrécissement de l'éventail des salaires, ce n'est pas uniquement pour des exigences morales de justice, encore que le luxe ostentatoire des uns soit une

insulte permanente à la misère des autres. Mais c'est plus fondamentalement pour permettre une réduction des distances sociales et réussir à réorienter le type de développement actuel. En effet, les obstacles à la communication entre les groupes sociaux — et plus particulièrement dans l'entreprise — entravent l'instauration d'une vie plus démocratique. Par ailleurs, il est indispensable dans l'immédiat de permettre la réduction du chômage par une relance de la consommation populaire.

On trouvera ci-après les principales mesures proposées dans la plate-forme de revendications et d'objectifs immédiats de la CFDT.

La limitation par la fiscalité des revenus disponibles et l'imposition à 100 % de la tranche de revenus individuels supérieurs à 10 fois le SMIC, est un point particulièrement important. Les propositions de la CFDT ne doivent pas en effet toucher seulement au problème des salaires, elles concernent aussi la suppression des disparités entre revenus salariaux et non-salariaux. Aussi est-ce par une réforme fiscale générale qui impose le capital et les grosses fortunes, qui s'attaque à la grande partie de la majorité des non-salariés et qui, à travers l'IRPP, limite les revenus individuels



Un matin de Noël, les éboueurs aussi ont été invités.

à 10 fois le SMIC, que pourra s'opérer une redistribution des revenus non génératrice d'inflation.

Tout ceci nécessite que soient renégociées les grilles actuelles dans les différentes branches, afin que les salaires réels soient les plus proches possible des salaires minima conventionnels et que soient réévaluées les classifications, donc les différentes catégories de salariés, des O.S. aux agents de maîtrise voire aux cadres. C'est d'autant plus nécessaire qu'actuellement seuls 4 ou 5 % des salariés ont la possibilité d'évoluer dans la moitié supérieure des grilles conventionnelles.

### Les propositions de l'UCC-CFDT

Dès le 6-9-1976, l'UCC-CFDT publiait une déclaration dont l'idée dominante était celle d'un niveau de salaire-plafond égal à 6 fois le SMIC revendiqué (actuellement 13 200 F) au-delà duquel le salaire ne suivrait pas automatiquement l'évolution du coût de la vie. Cela ne veut pas dire que les cadres CFDT veulent laisser les directions faire ce qu'elles veulent.

La politique proposée par l'UCC-CFDT garantit ainsi le maintien du pouvoir d'achat et son évolution modulée pour 87 % des cadres supérieurs — au sens de l'INSEE ou de l'article 4 et 4 bis des caisses de retraites, et de la catégorie A dans la fonction publique. Elle permet à la masse des cadres dont le salaire oscille actuellement entre 6 000 et 8 000 F de voir leur salaire augmenté et de voir leur perspective d'évolution de carrière maintenue. Elle ne permet pas une redistribution sensible des revenus à court terme, mais elle conduit l'ensemble des salariés à se considérer comme solidaires.

La déclaration UCC du 6 septembre 1976 n'est pas le fruit d'une génération spontanée, puisque depuis plusieurs mois un débat sur les salaires s'était instauré au sein de la Commission Exécutive de l'UCC qui considérait que, comme, il existe un SMIC, il devrait exister un plafond de salaire à ne pas dépasser, quelle que soit la fonction.

La plate-forme confédérale reprend cette idée, puisque à propos de l'écart hiérarchique de 1 à 6, elle précise qu'il « convient que les salaires réels nominaux situés hors de cet écart hiérarchique ne suivent pas automatiquement le coût de la vie ».

Une telle revendication est capable d'uni-

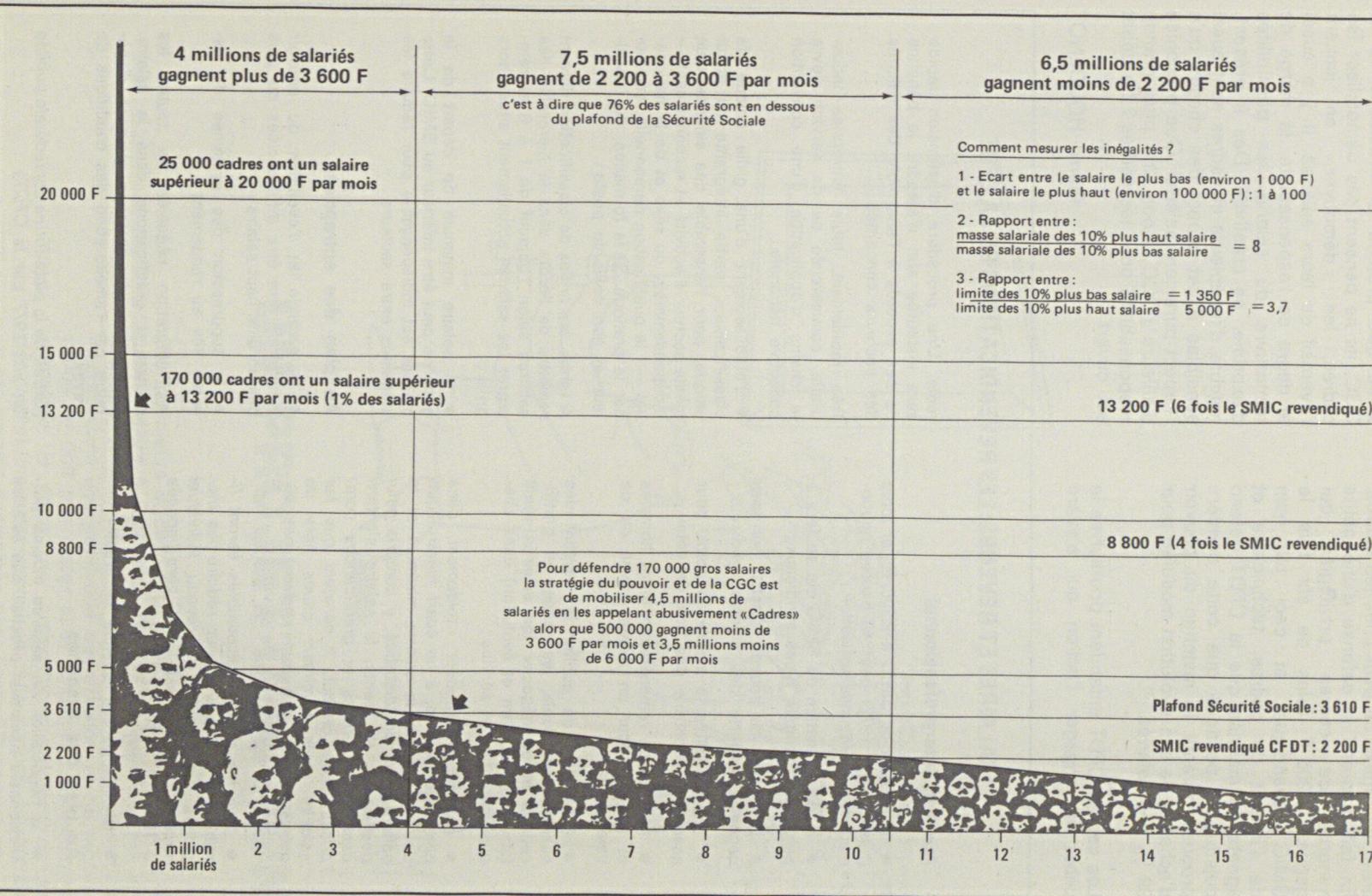
fier l'ensemble des catégories de salariés dans un même combat, de dépasser les fausses oppositions sur les salaires, de créer les bases d'une action solidaire pour imposer au Pouvoir une réforme de la fiscalité qui frappe aujourd'hui davantage les cadres moyens que d'autres professions aisées. Il ne s'agit pas de « déshabiller Pierre pour habiller Paul », c'est plus profond que cela. Pas plus qu'il ne s'agit d'une nouvelle forme de « police des salaires » puisque nous estimons que ces politiques salariales relèvent de la négociation dans les branches et les entreprises.

A la reprise d'activités, dès la fin août 1977, le débat public entre les organisations syndicales, entre les partis politiques, avec interférence inévitable entre les deux groupes a battu son plein. Par une conférence de presse, le 1<sup>er</sup> septembre, l'UCC-CFDT a voulu dépasser les polémiques en s'adressant aux ingénieurs et cadres pour leur expliquer les raisons de la revendication salariale.

### Au-delà des polémiques

Cependant, des questions restent posées. En effet, ce que nous demandons déjà aux partis de gauche, dans la perspective de leur arrivée au pouvoir, c'est de déterminer des orientations pour que les travailleurs puissent se déterminer en connaissance de cause et non pour la mise en place d'une police des salaires. Or, le PC tiraillé entre la stratégie d'Union du Peuple de France et la volonté d'apparaître comme le seul défenseur des plus défavorisés, tient un double langage : il fait des promesses floues et ambiguës aux cadres et propose des mesures ambitieuses concernant les bas salaires et les bas revenus. Le P.S. continue de tergiverser en refusant de s'avancer sur le terrain des chiffres, sans doute par crainte d'effaroucher certaines catégories sociales qui pourraient le soutenir ; dans le même temps, il met l'accent sur le coût important des mesures sociales, la difficulté de les financer sans inflation.

Quant à la CGT, elle éprouve des difficultés à sortir de son silence. Faut-il rappeler qu'en octobre 1976, son Secrétaire général déclarait au Journal « Le Monde » que les salariés dépassant le seuil de 1 200 F étaient tous des faux salariés ou des fondés de pouvoir du patronat ? Les exclure ainsi reviendrait à évacuer le débat sur la hiérarchie des fonctions et à s'interdire un acte permettant un meilleur contrôle des salaires de hauts niveaux. (suite p. 26)



Tournons-nous vers la droite. Yvan Charpentier, Président de la CGC entend, en caricaturant les propositions de la CFDT, créer un réflexe de peur chez les cadres. En fait, il prend la défense d'une petite minorité de cadres privilégiés qui gagne 13 200 F (plus de six fois le SMIC revendiqué) et ceci au nom de l'intérêt de cadres, techniciens et agents de maîtrise que la CFDT défend puisque la politique que cette dernière propose garantit le maintien du pouvoir d'achat et de son évolution modulée pour 99 % des salariés.

Les cadres CFDT entendent poursuivre le débat et engager l'action qui s'avère

nécessaire. Certes, ils ne sont pas uto-piques au point de vouloir supprimer la motivation salariale. Mais, contrairement à ce que prétend le Président de la CGC, ils ne pensent pas démobiliser les cadres, les « démotiver » en limitant l'éventail de leurs salaires. Il y a aussi le degré de responsabilité, la marge de manœuvre du salarié, les possibilités d'exprimer sa créativité. Dès à présent, nombre d'ingénieurs et cadres sont aussi sensibles à cet aspect des choses qu'à l'aspect purement salarial. Que préconise d'ailleurs l'UCC, sinon une plus grande responsabilité pour les cadres ? Le débat est ouvert.

Pierre HOUDENOT

## SALAIRS ET REVENUS: LES REVENDICATIONS DE LA CFDT

### Au plan interprofessionnel

- la fixation du SMIC à 2 200 F par mois (base : avril 1977) pour 40 heures hebdomadaires et sa mensualisation ;
- la détermination du SMIC qui se fera à partir des budgets types syndicaux ;
- l'évolution du pouvoir d'achat qui sera négociée à partir des indices syndicaux ;
- des modalités, à mettre au point, pour assurer un contrôle des prix de détail ;
- l'égalité de rémunération entre hommes et femmes pour un même travail ou de valeur égale ;
- l'obligation de publier le montant des salaires individuels, les primes et gratifications et de négocier les salaires réels (structure, montant et évolution) dans chaque entreprise et service ;
- l'*obligation d'aboutir rapidement, dans chaque entreprise, à un écart hiérarchique de 1 à 6 entre le salaire minimum et le salaire maximum distribué, y compris celui des cadres dirigeants, le salaire s'entendant toutes primes et gratifications comprises. Dans ce but, il convient que les salaires réels nominaux situés hors de cet écart hiérarchique ne suivent pas au-tomatiquement le coût de la vie* ;
- tous les revenus disponibles seront limités par la fiscalité pour réduire les inégalités. La tranche de revenu individuel supérieure à 10 fois le SMIC sera imposée à 100 % ;
- la publicité des revenus déclarés.

### Au plan des branches

- la négociation de salaires minima professionnels nationaux proches des salaires

réels. Une procédure d'extension rapide sera instaurée afin d'étendre le bénéfice de ces accords à l'ensemble des salariés des secteurs concernés ;

Très rapidement, toute entreprise industrielle, commerciale ou de service devra le champ d'application d'une convention collective nationale ;

• l'établissement d'une grille unique de classifications, partie intégrante du statut unique, pour l'ensemble des salariés d'un même secteur d'activité et reconnaissant — indépendamment du sexe et de la nationalité — la qualification personnelle, acquise par la pratique ou la formation, du travailleur et non celle du poste ;

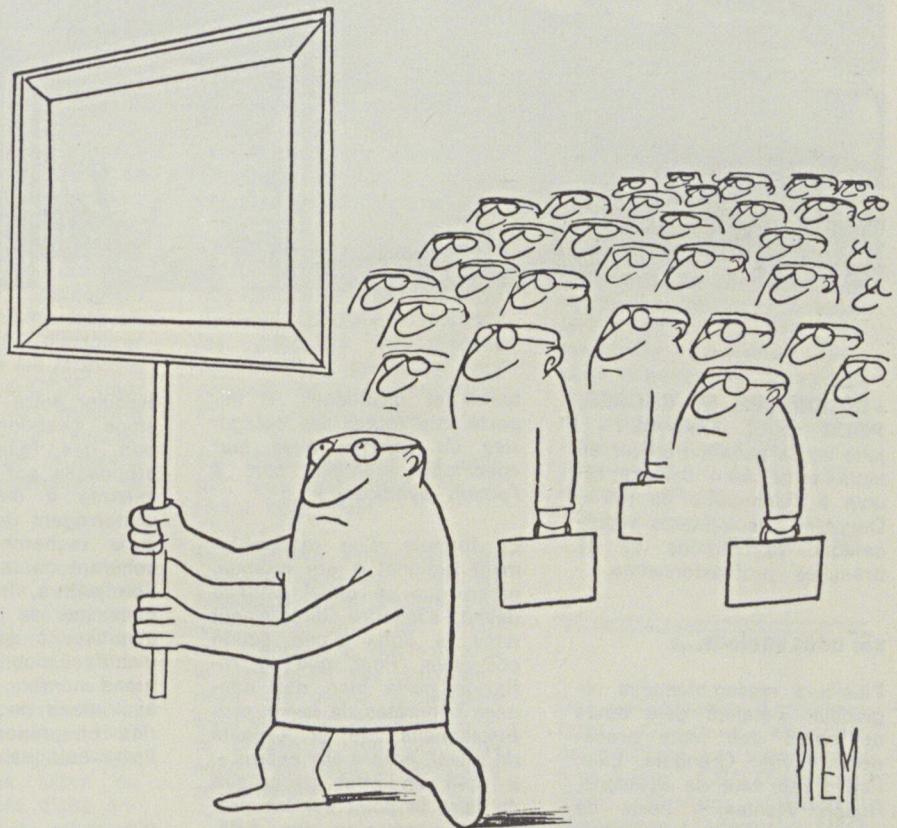
A terme, les grilles de classification doivent remettre de l'ordre dans la hiérarchie des salaires selon l'objectif de 1 à 6 et réintégrer les salariés actuellement situés hors grille ;

• le salaire minimum de départ de la grille ne peut être inférieur au SMIC. Cette mesure est indispensable pour réduire les inégalités entre secteurs.

### Au plan des entreprises

- la garantie et l'évolution du pouvoir d'achat doivent être différenciées du plus bas au plus haut salaire ;
- la suppression des systèmes de salaires liés au rendement ;
- l'intégration négociée de toutes les primes et gratifications dans le salaire. Les primes de nuisance devront disparaître par l'amélioration des conditions de travail.

(Extrait de la plate-forme confédérale publiée en juin 1977 par la CFDT)



## UN PROJET D'ACTION

250 ingénieurs et cadres se sont rassemblés les 3 et 4 juin derniers à l'appel de l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres (UCC-CFDT). Cette manifestation inscrite dans une continuité de réflexion et de mobilisation ne doit pas rester sans lendemain. Ses thèmes d'analyse, le débat, les propositions précises de sa déclaration finale constituent en cette période de rentrée un programme dynamique pour l'action à poursuivre.



**« INGENIEURS ET CADRES, POUR QUEL TRAVAIL ? »** telle est la question autour de laquelle se sont trouvés réunis à l'Université de Paris-Dauphine les militants représentant 18 régions et 21 branches professionnelles.

### « Si nous voulons... »

Plusieurs rassemblements régionaux s'étaient déjà tenus au cours des mois précédents (Lyon, Grenoble, Lille, Pau, Paris, Mur de Bretagne, Rouen, Nantes...). Forts de cette préparation, les participants n'étaient pas venus pour brasser des idées, furent-elles généreuses et bien inspirées. On ne les avait pas non plus convoqués pour des raisons tactiques précisa Michel Rousselot en les accueillant au nom de l'UCC. Il est vrai que la catégorie sociale qu'ils constituent est actuellement très sollicitée. Mais l'UCC les invite à se déterminer par rapport à des options autrement fondamentales : « Si nous voulons construire une société sur des rapports sociaux égali-

taires et désaliénés, il importe que toutes les catégories de salariés avec leur spécificité prennent part à l'action syndicale. »

La formule d'un rassemblement national a été retenue, parce que le débat engagé devait s'inscrire directement dans la ligne d'une action collective. Pour que la réflexion parte bien des données concrètes de la vie professionnelle, de la « réalité de travail propre aux cadres », il était en effet nécessaire de faire le point sur les pratiques syndicales des différentes régions et professions.

### Après les illusions

Pour donner cependant une vue d'ensemble préalable, Michel Rousselot, dans son intervention d'ouverture, analysa rapidement les caractéristiques principales du statut des cadres aujourd'hui dans notre pays : rappel historique tout d'abord du « pari technique » des années 50 à la crise actuelle qui fait

écrouler entre autres les illusions gestionnaires. Evocation des fausses réponses proposées par la classe dominante à des cadres qui s'interrogent de plus en plus à la recherche d'un projet cohérent où inscrire leur action proche. Insistance enfin pour que le rassemblement aboutisse à des axes revendicatifs mobilisateurs d'un grand nombre, rejoignant les aspirations de tous les salariés et préparant le socialisme autogestionnaire.

Il revenait ensuite à Pierre Hureau, au nom de la Commission exécutive confédérale, de souligner « le grand intérêt » qu'elle portait aux travaux de ce rassemblement. La CFDT doit avoir des solutions à proposer face aux problèmes posés par la crise économique et sociale, aux cadres comme aux autres salariés. Les cadres notamment « ne se mobiliseront pas pour les transformations que nous préconisons, s'ils ne savent pas quelle sera leur place et leur rôle dans l'entreprise de demain ».

Il est nécessaire de répondre à ces préoccupations, mais cela est insuffisant. L'action est indispensable.

## Les changements

Seulement, précisa-t-il, « l'action des ingénieurs et cadres ne s'effectuera pas, ne doit pas s'effectuer par simple solidarité à l'égard des autres catégories sociales, elle ne peut s'effectuer non plus pour la défense d'intérêts strictement catégoriels. Elle doit s'effectuer pour modifier l'organisation du travail, la place, le rôle, la responsabilité des différentes catégories sociales dans le processus de production. »

Pierre Hureau nota que la campagne de l'UCC, ce rassemblement national, s'inscrivent parfaitement dans la stratégie de la Confédération. « Il appartient à l'UCC, ajoute-t-il, et aux groupes cadres des différentes organisations, d'analyser la perception qu'ont les cadres de leur situation aujourd'hui, d'élaborer des objectifs, de les proposer aux organisations CFDT pour que celles-ci les intègrent dans leur politique revendicative, de favoriser la mise à l'action des ingénieurs et cadres. »

Pour lancer le travail en commissions, une série de flashes d'information ont été présentés aux participants. C'est ainsi que furent relatés à la tribune l'action des cadres CFDT face aux problèmes de sécurité dans les usines Berliet, le rôle joué par les ingénieurs dans les luttes du CEA, les résultats d'une enquête relative à la situation des cadres dans les Pays de Loire, les problèmes du développement régional en Aquitaine, la réflexion des cadres du CNET et du CNEXO concernant l'incidence de leur activité technique sur les conditions de travail, etc.

Les commissions devaient permettre de cerner ce qui fait la fonction même des ingénieurs et cadres, quelles sont leurs responsabilités, de quelles libertés ils disposent afin de déterminer quelles actions doivent être menées

pour quels changements aujourd'hui et demain.

Ainsi furent examinés :

- le choix des investissements et des technologies ;
- la prévention et la sécurité,
- la qualité de l'emploi et les qualifications ;
- l'organisation du travail ;
- les rapports collectifs de travail et les rapports hiérarchiques ;
- les modes de gestion ;
- la création et la commercialisation des produits nouveaux ;
- le rôle des sociétés de service.

## Invitation à l'action

Le lendemain, autour de la vaste table ovale de la grande salle de l'Université Dauphine, ce fut le compte rendu des commissions.

Comme l'a souligné Pierre Houdenot, les comptes rendus comme le débat qui suivit devaient conduire à analyser les difficultés quotidiennes de l'avancée syndicale pour préciser les axes revendicatifs et préparer l'action.

Ce débat général fut jugé par tous trop court, car le temps était limité.

Clarifier les ambiguïtés, déterminer, analyser aussi les faiblesses d'une pratique trop minoritaire, tout cet effort reste encore à poursuivre à la lumière de ces deux journées. Du moins le langage a-t-il été celui de la vérité et la presse a fait un large écho à ce refus de la facilité et de la démagogie.

Edmond Maire intervint pour situer l'effort de l'UCC dans le travail de la Confédération (1).

Puis une déclaration finale est venue résumer les conclusions du rassemblement. Comme devait le souligner Pierre Vanlerenbergh en clôturant ces deux journées, « il ne s'agit pas seulement d'un bilan mais surtout d'un projet mobilisateur, d'une invitation à l'action. »

(1) Voir, en tête de ce numéro, le texte d'Edmond Maire.

Après avoir rappelé quelle était la situation générale des ingénieurs et cadres face aux problèmes d'emplois aux évolutions économiques et technologiques opérées sans consultation des travailleurs, il devait constater qu'un grand nombre, las de la sous-utilisation de leurs connaissances, revendiquaient l'exercice d'un travail correspondant à leur formation.

Il attira l'attention sur la diversité des comportements sociaux correspondant à la diversification du milieu.

« Il ne s'agit pas de rester dans le vague ou de manier des formules moralisantes ou lointaines » avertit le Secrétaire général de l'UCC... Le projet ordonné par la déclaration finale est précis, crédible. Les objectifs en sont significatifs de ce que nous voulons, mobilisateurs, et sur bien des points novateurs. Après en avoir développé divers aspects, Pierre Vanlerenbergh concluait en appelant à un double effort des structures syndicales (sections d'entreprise, syndicats, fédérations et régions), et des ingénieurs et cadres adhérents à la CFDT, pour développer une action revendicative adaptée.

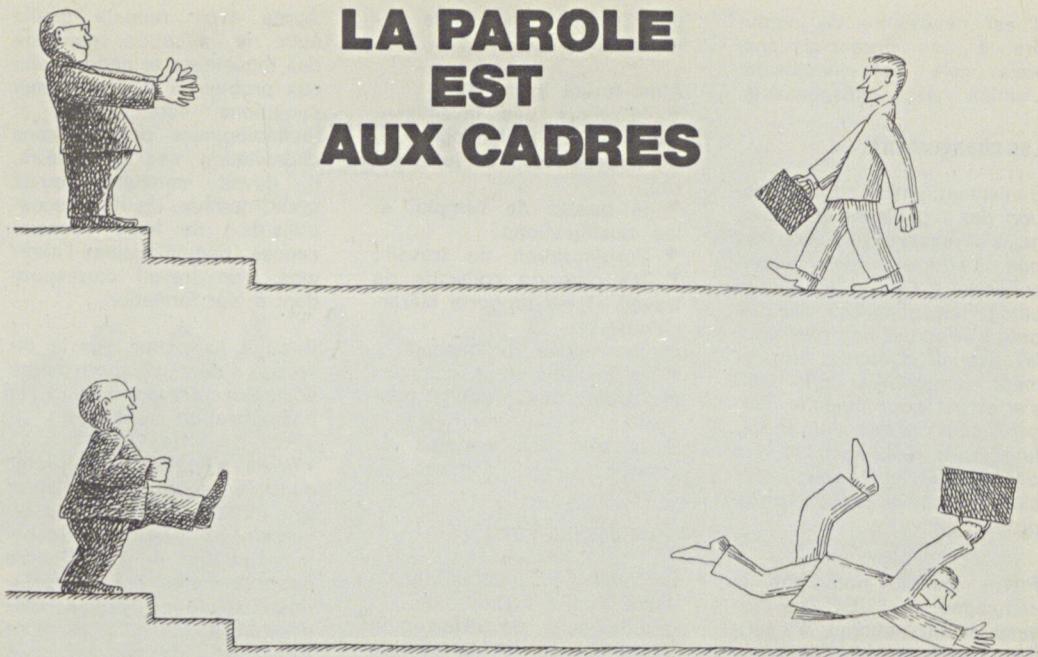
François GAEI

---

Des représentants d'organisations syndicales étrangers ont participé aux travaux des 3 et 4 juin : CSC (Belgique), CSN (Québec), DGB-WSI (Allemagne fédérale), USO (Espagne).

En outre la presse a largement rendu compte de cette campagne par les informations de France-Inter, par de nombreux articles dans les quotidiens : Le Monde, Le Matin, Le Figaro, Le Quotidien de Paris, La Croix, Les Echos, L'Humanité, Libération, Le Quotidien du Peuple, Liaisons sociales ; et aussi dans certains périodiques : Le Nouvel Observateur, Politique Hebdo, Faire, Tribune Socialiste, L'Usine Nouvelle, Le Nouvel Economiste. □

# LA PAROLE EST AUX CADRES



Au rassemblement national de juin, les cadres ont parlé de la vie vécue dans leur entreprise ou des problèmes de leur branche. Voici une première série de réflexions. D'autres suivront.



**P**OUR nous, cadres et maîtrise CFDT, les récents événements aux LADV-Vichy, très marquants en soi, illustrent clairement quelle politique générale la direction du groupe veut déployer vis-à-vis de l'encadrement.

## Corps et âme

Cette politique générale comporte des dominantes : aucune contestation ouverte ne doit être admise en matière sociale, économique et sur le plan des finalités ; ralliement corps et âme aux décisions définitives quand la direction a tranché ; respect sans faille

des valeurs traditionnelles : hiérarchies, splendide isolement catégoriel, culte du secret et du confidentiel, conception individualiste et égo-centrique des rapports humains. Mais cette politique connaît aussi des incertitudes : quelle concertation et jusqu'où faut-il la pousser ; comment affronter et canaliser les phénomènes de syndicalisation ; quelle justification à la disparité des rémunérations ; protéger ou laisser s'effriter les priviléges divers des cadres ?

Convictions et errements. Les directions locales, qui assimilent plus facilement les bonnes vieilles méthodes, tâtonnent et s'interrogent devant la régulière métamorphose d'un encadrement qui s'éveille avec une autre conscience, d'autres aspirations, d'autres exigences vis-à-vis de l'environnement professionnel.

## Lente détérioration

Juin 76, grève majoritaire d'une semaine pour améliorer les bas salaires. Deux cadres

d'atelier participent au mouvement ; l'un deux est syndicaliste CFDT. En pleine grève, ils sont dessaisis tous les deux de leurs fonctions et mutés à des postes bidon. D'autres cadres, non-grévistes, syndiqués ou non, manifestent leur indignation et condamnent le procédé. C'est le début d'une lente détérioration des rapports sociaux que la direction agrave par une succession de maladresses et de malveillances.

Sur la pierre d'achoppement, mutation illégale pour fait de grève, MM. Valeriola, Demidoff, Seemuler et Dalle interviennent alternativement, et parfois contradictoirement, pour substituer à l'erreur du départ un imbroglio machiavélique. D'autre part, il faut étouffer cette CFDT à Vichy devenue audacieuse, contagieuse et tellement efficace par la réflexion et l'action unie de toutes les catégories de personnel au sein d'une même section syndicale.

*Premier objectif : diviser profondément le collège cadres entre les « mal-pensants » plus ou moins contestataires.*

plus ou moins fiables, d'un côté, et de l'autre, les « ultras » autour desquels se regrouperont bien, bon gré malgré, une majorité d'indécis. Objectif atteint, (mais pour combien de temps !).

**Deuxième objectif** : isoler les « politiques » et vider leur fonction de tout contenu valable. C'est facile, quand on a tous les pouvoirs.

### Organisés et résolus

Enfin, l'opération coup de poing : on restructure ! Profitant de l'écoûrement des uns, de la lassitude des autres, usant et abusant de la menace de licenciement, on mute, on mute allègrement. Et au risque de jeter toute l'entreprise dans une spirale incontrôlable, on règle simultanément d'autres comptes au niveau des employées et une rotation de secrétaires.

Seulement, la CFDT est toujours là, qui entrave l'épuration : débrayages, motions, boycottages de réunions d'information cadres, appel à l'inspecteur du travail. Tous les procédés révoltants sont dénoncés et combattus : un tel, cadre, a disparu de l'organigramme avant même que d'avoir pu donner un accord sur un poste qu'on ne lui avait pas proposé ; un autre est licencié pour motif économique (suppression de poste) alors que l'activité qu'il assurait est tout simplement redistribuée à d'autres ; un troisième cadre, syndicaliste CFDT, est catapulté directement auprès du chef d'établissement, mais sans poste précis, et surtout bien éloigné de l'usine. Un quatrième n'a même pas le temps de ranger ses affaires : le matin il apprend qu'il quitte la société pour effectuer une mission en Espagne, le lendemain matin, il est à Madrid ! Incroyable tout cela, mais pourtant vrai. Et la liste est longue.

Quelle que soit la « génération » de cadres à laquelle nous appartenons, ces méthodes, cette politique d'entreprise-là finissent par nous exaspérer. LADV-Vichy, c'est peut-être un épisode extrême, mais même dans des situations moins explosives, est-

ce que l'encadrement est moins sensible à l'aliénation (le mot est bien pesé) que ce patronat veut lui faire subir ?

Il fut un temps, bien sombre, où les cadres n'avaient pas le choix. Leur situation ne pouvait échapper à la caricature : ils étaient, de facto, les alliés objectifs du patronat. Cette situation, illusoire et contre-nature, a pu laisser se développer chez certains de nos collègues des réflexes de repli et de soumission, une attitude de fausse assurance. Car aujourd'hui, sous la pression des événements et à la lumière d'une maturité collective qui progresse, les mythes tombent, les schémas sociaux tout entiers asservis à la cause des systèmes de profit se disloquent.

La direction du groupe l'Oréal-Synthélabo n'a pas les moyens d'une véritable dynamique des relations humaines. Ni les moyens, ni la volonté. Pour elle, il s'agit de gérer au mieux une inertie qui ne paraît pas trop « rétro ».

Les impulsions, le changement en profondeur viendront des salariés organisés et résolus, qui doivent imposer des négociations sérieuses pour défendre leurs intérêts et élargir leurs droits. »



**L**ES modifications essentielles intervenues dans le secteur bancaire durant la dernière décennie se résument en deux mots :

— *informatisation*, c'est-à-dire utilisation de plus en plus importante des moyens informatiques ;

— *nouvelles méthodes de gestion* (management, DPO, budgétisation, etc.).

Ces deux aspects de la réalité sont enchevêtrés, mais on peut distinguer schématiquement deux phases différentes d'application.

● *Une première phase s'achève vers 1974*. Elle a été marquée par un développement spectaculaire du secteur bancaire : en 7 ans, le nombre de guichets de banque a pratiquement doublé. C'est à cette époque que l'on disait « A chaque fois qu'un bistrot ferme, une banque ouvre ».

L'impératif étant alors de faire face au flot montant des opérations, le matériel informatique a donc été utilisé au maximum.

Dans le même temps, les grandes banques ont procédé à une restructuration « primaire » de leurs services, surtout en éclatant et en transplantant géographiquement certains de leurs services centraux, qui constituaient de grosses concentrations de personnel.

On a pu constater aussi l'amorce d'une nouvelle gestion ; mais ceci n'est pas allé très loin du fait de l'absence ou de l'insuffisance des moyens techniques mis en œuvre, et aussi de la démythification syndicale.

● *Une seconde phase commence en 1974*. Le rythme de croissance du secteur bancaire choisit alors d'utiliser les moyens informatiques dont il s'est doté pour atteindre d'autres objectifs beaucoup plus sélectivement choisis. Il met en œuvre son ambitieux projet de restructuration fondamentale de l'appareil de production (c'est-à-dire des services chargés d'exécuter les opérations de banque), en utilisant l'ordinateur comme pivot d'un réseau intégré couvrant l'ensemble des établissements. Les chaînes du travail sont alors remises en cause et intégralement soumises aux modalités du traitement informatique choisi.

Parallèlement, les patrons se donnent les moyens techniques appropriés pour une gestion beaucoup plus fine avec fixation d'objectifs, con-

trôle des réalisations, approche sélective de la clientèle...

#### CONSEQUENCES POUR LE PERSONNEL ET NOTAMMENT POUR LES CADRES

Ces conséquences sont liées aux différents aspects de la réalité bancaire ; voici les plus importantes :

- *Implantation de l'informatique et restructuration consécutive* : apparition d'une nouvelle catégorie d'emplois, essentiellement techniques (analystes, organisateurs, personnel de maintenance) ; disparition simultanée d'un grand nombre d'emplois de type classique, notamment dans les services centraux remis en cause.

- *Traitement de masse des produits standardisés* : des postes de spécialistes sont supprimés et remplacés, pour partie, par des postes de gestionnaires polyvalents, où l'intérêt au travail, et les perspectives de promotion sont réduits.

- *Un suivi beaucoup plus précis de la clientèle* : dans les agences, le personnel intervient davantage comme vendeur de produits que comme conseiller technique de la clientèle ; au niveau de la Direction Générale apparaissent quelques postes de spécialistes du marketing.

- *Gestion intégrée et développement du contrôle interne* : là encore apparaissent des postes de spécialistes au niveau de la D.G. mais aussi dans les différents organismes de l'entreprise ; tous les cadres « d'exécution » se trouvent enserrés dans un réseau étroit d'objectifs et de contrôle.

- *Décentralisation des traitements et éclatement des concentrations de personnel* : renforcement des moyens mis à la disposition de la fraction des cadres participant au processus de prise de décision centrale ; cadres subalternes réduits au rôle de courroie de transmission ; contraintes de mobilité géographique.

- *Système de relations humaines*. La démarche des directions met les cadres dans une situation délicate : ou bien, ils abdiquent leur indépendance et s'intègrent, ou bien, ils refusent de taire leurs opinions personnelles et se trouvent placés en situation de conflit permanent.

#### Informer et réagir

*Comment prendre syndicalement le problème en charge (ou comment amener les cadres à agir collectivement dans ce contexte) ?*

Au départ, la difficulté majeure que nous avons rencontrée, c'était de comprendre ce qui se passait globalement, de saisir le fond des projets patronaux.

Au niveau interne de l'organisation, notre démarche syndicale s'est développée dans 3 directions :

- rechercher le maximum d'informations que ce soit dans les Comités d'Entreprise ou ailleurs ;

- réaliser une analyse de plus en plus globale (pour dépasser notre perception très parcellisée de la réalité) ;

- former un minimum de camarades dans les domaines « informatique » et « méthodes de gestion ».

Vis-à-vis de l'ensemble des salariés, et notamment des cadres, notre attitude syndicale a connu 2 évolutions :

- nous sommes passés de la réaction au « coup par coup » à une approche globale liant les différents aspects de la réalité actuelle ;

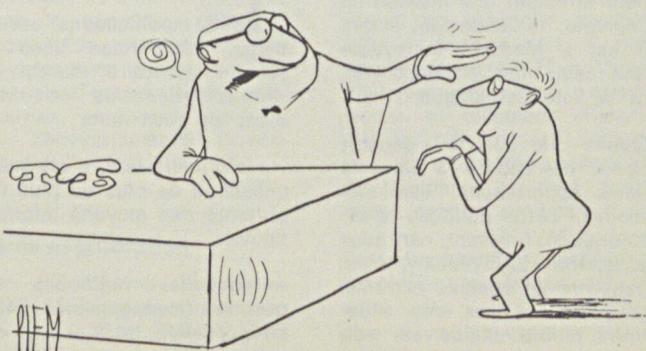
- nous avons très rapidement abandonné la contestation théorique de certaines démarches patronales pour partir du concret. Et il nous est apparu, à ce sujet, qu'il était capital de ne jamais « louper » une occasion (par exemple lorsque le patron dévoile le vrai visage de son projet) pour faire « un bout de chemin » dans le sens de la prise de conscience que nous souhaitons.

Actuellement notre action suit un triple objectif :

- sensibiliser à partir du concret : ceci a pu se faire, par exemple, à partir de suppressions de postes ou de certaines opérations bancaires menées sans aucune considération de l'intérêt réel de la clientèle et même de l'avenir de la maison ;

- formuler des réponses par rapport aux frustrations de plus en plus ressenties : entre autres l'absence de réelle information y compris lorsque le sort des personnes est directement en cause (à la BNP nous avons publié le contenu d'une lettre confidentielle portant sur les critères d'avancement) ; l'absence de délégation de pouvoir et la concentration des pouvoirs en quelques mains ;

- provoquer des réactions collectives, ce qui est évidemment difficile, mais nous



pourrions citer par exemple le refus collectif d'un système d'auto-contrôle qui aurait permis à la Direction un contrôle individuel et journalier extrêmement poussé.



**D**ANS sa forme actuelle, l'autorité est mal ressentie ou n'est plus admise et ce à la SNCF comme ailleurs.

On entend couramment déclarer : « Il y a une démission des cadres... Il n'y a plus de patrons... ils ne connaissent que le parapluie... et tout ce qu'ils savent, c'est faire du papier... »

Même s'il faut nuancer ces appréciations qui sont parfois excessives, force nous est de reconnaître la crise d'autorité généralement ressentie.

### Une autre légitimité

La CFDT affirme, après en avoir débattu avec des travailleurs de tous les niveaux, que le changement à venir doit conduire à un meilleur partage des responsabilités et de l'information.

Cela suppose essentiellement :

#### 1 - un changement des rapports entre les hommes :

Au pouvoir d'une hiérarchie et d'une autorité de fait, il faut substituer une légitimité fondée sur la responsabilité.

Une organisation décentralisée de l'entreprise et la répartition du pouvoir seront certainement sources de tension. Il faudra savoir alors accepter le conflit, la contestation, le contrôle collectif comme des éléments de progrès.

Il importe de ne pas évacuer le conflit par des mesures démagogiques, démission de l'autorité, marchandage ou paternalisme. Au contraire, la possibilité réelle de l'expression doit être acceptée sans arrière-pensée :

— sur le plan individuel, en accordant une plus grande part à la confiance et aux possibilités de discussion avant décision ;

— sur le plan collectif où la contestation doit être admise dans les comités mixtes, par exemple, elle ne doit pas être ressentie par le président comme une attaque personnelle.

#### 2 - des structures adaptées :

Les structures de l'entreprise doivent permettre avec la décentralisation des pouvoirs la prise de responsabilité et l'initiative à tous les niveaux.

L'organisation doit aussi favoriser la transparence et la circulation de l'information, élément indispensable au fonctionnement de l'entreprise. Qui tient l'information tient le pouvoir ; il n'y a pas de démocratie sans égalité d'accès à l'information.

Le contrôle collectif doit remplacer, en particulier, le pouvoir individuel en matière de gestion du personnel par la mise en place de commissions. Cela entraînera des modifications profondes en ce qui concerne :

— la notation et le déroulement de carrière par la reconnaissance de la qualification et de la compétence ;

— le pouvoir disciplinaire qui n'exclut pas des « actions formatrices » pour compenser certaines erreurs ou carences ;

— la formation professionnelle qui doit sortir du cadre de la spécialisation aux seules fins de l'entreprise pour permettre un véritable épousissement de l'individu.

#### 3 - des dirigeants dont la compétence ne peut être mise en doute :

La vie moderne exigeant des connaissances de plus en plus poussées, il est évident que le savoir ne peut plus être maîtrisé par un seul homme. Il faut tenir compte de cette réalité dans les nouveaux rapports sociaux aux différents niveaux de responsabilité : pas d'abaissement mais surtout un rôle différent d'animation et de coordination.

#### 4 - une meilleure connaissance de l'entreprise :

Comme tout travailleur, les cheminots doivent être associés à la vie et à la marche de l'entreprise. La connaissance n'exclut pas le souci d'une gestion rigoureuse qui tient compte à la fois de la nature de l'entreprise en matière de transport de marchandises et de voyageurs.

#### 5 - Une autre manière d'être cadre

La CFDT propose aux cadres, dans la perspective d'un socialisme autogestionnaire lié à la propriété sociale des moyens de production et d'échange ainsi qu'à la planification démocratique :

— de démocratiser l'exercice de l'autorité par la responsabilité et la compétence ;

— de lutter contre toutes les formes d'aliénation par l'esprit d'initiative ;

— d'éviter l'isolement et l'individualisme par le contrôle collectif ;

— de construire une société solidaire composée d'hommes libres et responsables ;

— de tenir compte des tâches et responsabilités réelles de tous les travailleurs pour la distribution des revenus ;

— d'agir en complète solidarité avec les autres salariés auxquels leur sort est inéligablement lié.

S'ils comprennent ainsi leur rôle, les ingénieurs ont leur place dans le combat que mène la CFDT pour construire le socialisme autogestionnaire de demain.

# à la Marine marchande

sécurité

**S**UR un bateau, la sécurité est une question de vie et de mort, pour tous, sans distinction de grade ou de fonction. Voici comment, depuis quelques années, nous traitons les problèmes de sécurité au Syndicat National des Officiers de la Marine Marchande.

## Depuis cinq ans

Lors du congrès de notre syndicat d'octobre 1972 de nombreux intervenants nous ont interpellés sur les problèmes de sécurité. Ces interventions étaient nombreuses parce que nombreux étaient ceux qui avaient encore en mémoire le naufrage du «Mauri», cargo des Messageries Maritimes, disparu dans le golfe de Gascogne : tous les membres de l'équipage, sauf un, sont morts. Le survivant doit son sauvetage au fait qu'il a revêtu avant de se jeter à l'eau, une combinaison de plongée en néoprène qui l'a protégé du froid en attendant les secours.

Dès le début de 1973, nous nous sommes donc activement attelés aux problèmes de sécurité. Nous avons mis sur pied durant l'hiver un important questionnaire « sécurité ».

Nous voulions le faire remplir par le maximum d'officiers, afin d'avoir une base pour notre rapport de congrès de 1974. Plus de 500 officiers ont accepté de répondre à cette enquête, soit individuellement, soit collectivement sur des navires : chiffre élevé et significatif, dans une profession où les liaisons sont difficiles.

Le premier but de ce questionnaire était de sensibiliser

la profession aux problèmes de sécurité. Deuxième but : faire réagir l'administration de la Marine Marchande, les armements, et créer un véritable esprit de sécurité.

## Naufrages en série

**O**ctobre 1973 : c'est le naufrage du « Cap de la Hague » au large de Boulogne. Cette drague qui a chaviré et à l'intérieur de laquelle des marins sont restés enfermés plusieurs jours. 12 morts.

En étudiant le dossier technique de cette drague, nous sommes arrivés à la certitude qu'un tel accident n'aurait jamais dû avoir lieu. La Fédération Générale des Gens de Mer a donc décidé de se porter partie civile et, après une très longue instruction, l'affaire est passée devant la justice à Boulogne.

**H**iver 1974 : catastrophe sur le «Mont Laurier», navire routier qui, suite à un désarrimage de cargaison, prend feu en Atlantique Nord. 6 morts. Nous mettons directement en cause la conception même de ces navires routiers. Les règlements sécurité sont à revoir et à adapter à ce type de navire. Sous notre pression, l'administration a nommé un groupe de travail chargé de remettre au ministre un rapport sur les navires routiers. Finalement, un rapport assez positif a été mis au point et même présenté au cours d'une conférence de presse par le Secrétaire Général de la Marine Marchande.

Mais l'administration ne veut pas modifier les règlements français si ceux de l'OMCI, organisme international de sécurité, ne vont pas dans le même sens. Ceci sous prétexte de concurrence internationale. Tout ce qu'accepte de faire l'administration est de défendre ce rapport sur le plan international.

Nous avons donc fait un tirage du rapport et l'avons proposé aux officiers des navires de ce type pour qu'ils soient bien conscients des dangers reconnus par l'administration. A la Compagnie Générale Transatlantique (seule compagnie maritime où

existe un C.H.S. imposé par les militants du SNOMM-CFDT, bien qu'il ne soit pas obligatoire dans la marine marchande) le rapport a été distribué par l'entreprise sur tous les navires routiers, suite à la pression du C.H.S.

**A**vril 1975 : sur le « Pointe de Penharn », transporteur de produits chimiques, une fuite sur un circuit hydraulique a déclenché un feu dans la salle des machines, entraînant la mort de 5 hommes.

Là aussi, nous mettons en cause la conception du navire et la surveillance de la construction. Nous avons déposé à ce sujet, une plainte, qui a circulé entre différents parquets qui ne se trouvaient pas compétents. Finalement, la chancellerie a tranché et, notre plainte ayant été acceptée, nous avons pu récemment nous constituer partie civile, espérant que l'instruction sera plus courte que pour le cap de la Hague.

D'autres accidents entraînant mort d'homme ont eu lieu (manœuvres de panneaux de cale). Dans le cas où des adhérents étaient les victimes, nous nous sommes procuré les enquêtes auprès des tribunaux afin de voir, en liaison avec les familles, si nous pouvions nous porter partie civile.

Notre action commence à porter ses fruits. Dans les ports, les services chargés des visites de contrôle sur les navires montrent plus d'attention.

A bord des navires, les officiers commencent aussi à réagir. Ainsi a-t-on vu un bateau refuser d'appareiller tant que d'importantes réparations n'avaient pas été faites.

Aussi a-t-on vu également un navire en réparation à l'étranger nous demander d'intervenir pour qu'un représentant de l'administration vienne contrôler le navire, jugeant que le contrôle fait par le Bureau Veritas (Société de classification privée) mandaté par l'administration n'était pas sérieux.

*Suite au naufrage du Maori, un nageur a mis au point une combinaison de survie « La combinaison Rigdet ». Une campagne a été menée pour imposer cette combinaison sur tous les navires.*

## **Partout des CHS**

Une convention du Bureau International du Travail de Genève, concernant la prévention des accidents en mer n'étant pas ratifiée par la France, nous avons amené l'administration à engager le processus de ratification et à ajouter à l'organisme qui va être mis en place les problèmes d'hygiène non prévus par le premier projet de décret de l'administration.

Notre prochaine étape est la mise en place du C.H.S. dans toutes les entreprises. Nos militants ont un rôle moteur dans cette action, et nous avons bon espoir d'en avoir deux ou trois en place fin 1977. L'objectif à atteindre est que plus de la moitié des entreprises (il y en a 50) aient leur C.H.S. en 1980.



**U**n exemple-type atteste la volonté de l'administration d'intégrer à tout prix les cadres à sa politique : c'est la lettre que le Directeur Général des Postes a envoyée à la CFDT au sujet d'une action menée au centre de tri de Caen. Cette copie a été adressée à l'ensemble des cadres des PTT. Elle avait donc pour but essentiel de mobiliser ces catégories de personnel contre une organisation syndicale qui progresse aux élections des représentants du personnel.

Voici d'abord en quels termes le Directeur Général s'en prend à notre article du

« Lien professionnel » sur le coulage des cadences :

« La réduction volontaire de la quantité de travail normalement due par l'agent est une atteinte délibérée au fonctionnement du service public et par là-même un acte répréhensible selon les procédures disciplinaires en vigueur. Seul l'exercice du droit de grève dans les conditions prévues par la loi peut porter atteinte au fonctionnement du service public sans être un acte illégitime.

Il est d'ailleurs bien clair que cette voie insidieuse a pour but précisément d'obtenir les mêmes résultats que la grève : obtention de « restes » importants, atteinte à la qualité du service et gêne certaine pour les usagers, sans en avoir les inconvénients : prise de responsabilité personnelle face à la décision de participer ou non au mouvement, retenue du 1/30.

Quant au motif précis de l'action : obtenir une augmentation des effectifs, il ne paraît souhaitable pour personne de remplacer la seule méthode rationnelle d'évaluation des besoins, celle de l'étude d'effectifs, par la création artificielle de restes et le « chantage » à la qualité de service. La généralisation de telles méthodes dans les Services Postaux, dans les Administrations, dans le secteur public, dans l'ensemble de l'appareil économique ne servirait certainement pas la cause de la justice et de l'égalité entre les travailleurs.

Le caractère illicite du « coulage des cadences » est de plus singulièrement aggravé du fait du choix délibéré effectué entre les objets qui seront triés et ceux qui ne le seront pas. Quel que soit ce choix, le fait même d'une discrimination quelconque entre les divers objets qui sont confiés au Service postal est contraire aux principes généraux qui sont à la base de l'organisation de tout service public :

— égalité des usagers devant le service public,

— devoir de neutralité des agents de l'administration dans l'exécution du service

public, et au principe de l'inviolabilité de la correspondance.

Sans insister davantage sur la gravité de telles manœuvres au regard de la législation en vigueur et sur les conséquences pénales et disciplinaires encourues par les agents qui s'y livrent, tant cet aspect du problème est clair, il faut en souligner les conséquences plus générales pour le Service des Postes.

Ce dernier est devenu peu à peu un des instruments indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble de l'appareil économique ; nuire à cette mission qui est aujourd'hui essentielle, c'est compromettre l'avenir du service. Instaurer un ostracisme vis-à-vis du courrier « des sociétés, des banques et des entreprises » c'est non seulement gêner parfois de façon très grave ces cellules économiques, donc leurs clients et leurs personnels mais, aussi les inciter à se soustraire à cette menace éventuelle. Ils peuvent le faire en organisant leur travail et leurs modes de communications de façon différente, sans forcément porter atteinte au monopole, celui-ci pouvant être mis en cause par une carence de fonctionnement trop flagrante. »

## **Un pouvoir de droite**

Devant ces propos du Directeur Général des Postes, nous jugeons indispensable de démontrer les arguments de l'administration et d'informer les véritables destinataires de la lettre de M. Joder (elle s'adresse aux cadres et à la maîtrise plus qu'à la CFDT) sur le contexte dans lequel les camarades de Caen-gare ont été conduits à la grève des cadences.

A l'évidence, l'article du « Lien » n'a été qu'un prétexte pour tenter de récupérer les cadres et la maîtrise en discreditant la CFDT. Il s'agit d'une démarche très politique, en lien étroit avec le contexte général.

M. Joder, homme de droite, défenseur de la majorité au pouvoir, s'est entouré de

cadres supérieurs conservateurs qui savent bien que les cadres regardent de plus en plus... du côté de la CFDT, du combat qu'elle mène dans la clarté, de son projet socialiste autogestionnaire. La Direction Générale des Postes connaît tout le travail mené par la fédération CFDT des PTT sur l'entreprise, sur le service public. Cette réflexion permet de faire apparaître aux yeux de tous, les contradictions du système, portées par des hommes comme M. Joder :

— qui se présentent en défenseurs du service public et de l'égalité de tous devant le service ; mais qui, dans les faits, « organisent le sabotage » de ce service en lui refusant les moyens de remplir sa mission et le mettent d'abord à la disposition d'une minorité de privilégiés ;

— qui prétendent réprimer l'action « illicite » mais qui méprisent l'action « légale » en refusant toute négociation et toute revendication, d'où l'illégalité » quasi-permanente de l'action syndicale depuis des années : occupation d'entreprises, grève perlée, grève du zèle, ventes sauvages, etc. Il existe aujourd'hui des hauts fonctionnaires, tout-à-fait dans la ligne du pouvoir, qui savent analyser la situation aussi bien que nous. Ceux-là ont déjà pris conscience du danger que représente pour eux, pour leur maintien au pouvoir, la CFDT ; ils réagissent comme vient de le faire M. Joder.

La lettre de ce dernier, prenons les choses au sérieux, pourrait influencer certains de

ses destinataires si l'on s'en tenait au seul plan des principes. Mais elle ne peut que se retourner contre lui (favorisant ainsi l'influence et l'implantation de la CFDT) à partir du moment où nous replaçons l'affaire dans son contexte.

### La CFDT progresse

Voici d'ailleurs les passages essentiels de la réponse fédérale aux arguments employés par le Directeur Général de la Poste, et portant sur le service public.

M. le Directeur Général,

Vous venez de diffuser, utilisant de façon abusive à notre sens, la publication « Information et Documentation », votre lettre du 17 août. Il s'agit là d'une pratique inhabituelle. Vous n'avez pas attendu en effet que nous puissions discuter du contenu de votre lettre et de ma réponse. Il incombe désormais à la C.F.D.T., du fait de votre décision unilatérale, de rétablir la vérité auprès des lecteurs d'Information et Documentation, tant sur le caractère fallacieux des arguments utilisés que sur le contexte dans lequel s'est déroulé à Caen-Gare, un conflit qui vous fait réagir avec quatre mois de retard.

Contrairement à vos affirmations, les camarades n'ont pas entrepris leur grève du rendement dans le but d'obtenir des « restes » importants afin de justifier leur demande d'effectifs supplémentaires. Non ! Evitons la démagogie facile. Tout simplement, à Caen-Gare, il manquait du personnel. De ce fait, la situa-

tion n'était pas toujours au « pair » : les « restes » s'élevaient à 48 000 objets le 1<sup>er</sup> avril, à 120 000 le 9 et à plus de 100 000 le 13 avril, jour du déclenchement de l'action à l'appel des syndicats.

Vous qualifiez la grève des cadences d'« acte illicite ». Qui vous autorise à caractériser vous-même ce qui est licite, légitime, légal, de ce qui ne le serait pas ? Depuis la naissance du mouvement ouvrier, les travailleurs organisés en syndicats, on dû agir pour lutter contre l'exploitation dont ils étaient l'objet, une exploitation que vous faites subir encore aux postiers, Monsieur le Directeur Général. Les formes que prend l'action des travailleurs sont très diverses : manifestations, occupation de locaux, arrêts du travail, grève du zèle, grève bouchon, grève perlée ou du rendement, mais aussi interventions, négociations, etc. L'action qui consiste à réduire les cadences de travail n'est donc pas quelque chose de nouveau.

Par son action, la C.F.D.T. porterait, selon vous, la responsabilité du développement des circuits privés d'acheminement ! La C.F.D.T. accepterait, selon vous, d'effectuer une discrimination entre les divers objets confiés au service postal. Il s'agit d'accusations graves et non fondées.

En définitive, vous voudriez, dégageant vos responsabilités, faire porter sur la CFDT les conséquences dues aux carences des pouvoirs publics. Voici, à ce propos, notre opinion.

L'administration, et non pas la CFDT, opère elle-même une discrimination, lorsque les services d'acheminement et de tri sont encombrés, entre les lettres et les cartes postales affranchies au tarif urgent (1 F). Ces dernières sont souvent acheminées à J + 2 ou J + 3, parfois plus. Toujours faute de moyens au niveau de la distribution, certains plis ou paquets « EXPRESS » sont distribués dans les mêmes conditions que les plis urgents, cela faute de porteur spécial.



En ce qui concerne l'égalité des usagers devant le service public, il est notoire que l'administration organise « l'inégalité ». De nombreux exemples prouvent d'une part que la réglementation est élaborée pour que la poste soit au service des usagers importants, d'autre part que l'organisation des services contribue à aggraver cette inégalité.

La première affirmation s'appuie sur les arguments suivants :

— la tarification favorise les usagers importants, soit par le biais de contrats (Postadex - imprimés sans adresse), soit par des tarifs extrêmement réduits pour les envois en nombre ;

— au niveau de la distribution, certaines zones suburbaines ne bénéficient pas de deux tournées alors que dans les zones à concentration commerciale celles-ci sont maintenues ;

— le courrier à « deux vitesses » bénéficie d'abord aux usagers importants.

En second lieu, l'organisation même des services fait qu'il n'y a pas égalité devant le service public. La suppression des bureaux en zone rurale, l'installation du CIDEX, sont deux exemples démontrant cette inégalité de fait.

Nous ne contestons pas le fait que la poste soit « un instrument indispensable au bon fonctionnement de l'appareil économique ». Mais il faut bien admettre, là encore, que faute de moyens, il lui est impossible de remplir entièrement son rôle.

C'est ainsi que le service public n'a pas pu s'adapter aux besoins exprimés par certaines catégories d'usagers.

Faute de crédits de fonctionnement, la qualité de l'acheminement se détériore puisque globalement elle reste inférieure de 6 points pour la 1<sup>re</sup> catégorie à celle de 1976. Cette tendance ne pourra que se confirmer avec les moyens actuels en effectifs.

### SELON QUE VOUS SEREZ...

Lors du colloque « Economie et Libertés », M. Michel Massenet, Directeur Général de la Fonction Publique, est sorti de l'obligation de réserve à laquelle son statut l'oblige (dixit l'intéressé) pour attaquer vigoureusement l'Union de la Gauche.

Mais, à la même époque, le 21 septembre 1977, Philippe de Reilhan, Inspecteur du Trésor, a été condamné par le Directeur de la Comptabilité publique à la mutation d'office pour avoir soutenu, à titre personnel, une liste de gauche aux élections municipales. Selon que vous serez... de Reilhan ou Massenet... les jugements de cour vous rendront blanc ou noir (La Fontaine du XX<sup>e</sup> siècle !).

Certes, M. Massenet avait le droit d'exprimer son opinion en tant que citoyen... mais pourquoi pas Philippe de Reilhan ? Aussi la CFDT demande-t-elle « la suppression de l'obligation de réserve abusivement opposée aux fonctionnaires qui sont des citoyens comme les autres », mais le maintien de cette obligation implique que M. Massenet soit « muté d'office ».

P. H.

Par ailleurs, l'inadaptation des locaux, des moyens de transports et de manutention fait que certains services ne sont pas rendus dans toute la qualité requise. La mise en place du réseau national routier, la suppression progressive des ambulants, l'insuffisance des liaisons aériennes intérieures sont autant d'éléments qui aggravent la situation.

A propos de la fuite de trafic, la première remarque à faire est d'abord que la poste, du fait de son infrastructure, a vocation pour acheminer et distribuer les objets qui ne relèvent pas réglementairement du monopole. De ce fait, invoquer le droit pour laisser jouer la concurrence n'est justifié que par la recherche du profit maximum

de certaines sociétés et la carence de la poste à rendre un service de qualité. Les organismes bancaires n'ont pas hésité d'ailleurs à utiliser les services de la société de transports JET-SUD-EST pour acheminer des objets relevant du monopole. Quand on connaît le peu de volonté dont a fait preuve l'administration pour stopper ces agissements, il est possible de conclure qu'elle incite ces usagers à se soustraire de fait aux règles générales.

De plus, les organismes bancaires et de crédits, mais aussi les maisons de vente par correspondance, les chambres de commerce ont depuis longtemps mis en place des circuits, véritable poste parallèle, et cela sous caution de l'administration qui a participé à leur élaboration.

Si du trafic, relevant ou non du monopole échappe à l'administration, c'est bien parce que celle-ci manque de moyens pour répondre aux besoins de l'ensemble des usagers. Par là même, elle est amenée à opérer une sélection pour satisfaire ceux des usagers importants qui, dans la situation actuelle, possèdent seuls les moyens de pression suffisants, soit pour obtenir satisfaction ou échapper à la règle générale. En aucun cas le personnel ne peut, dans ces conditions, être tenu pour responsable de cette situation, même s'il y a aggravation de celle-ci lors de conflits dont la cause principale est le constat de carences du service public.

Ainsi, tous vos arguments employés pour attaquer la CFDT sont pour le moins fallacieux et répondent à d'autres soucis que ceux qui consistent à défendre le service public. En ce domaine, il faut bien le constater, la CFDT et les organisations syndicales en général constituent, souvent contre la haute administration et les pouvoirs publics, les défenseurs les plus efficaces du service public. \*

Le Secrétaire Général  
E. LE BELLER □

# TRANSFORMER LE TRAVAIL

conclusions et orientations  
du rassemblement national  
de l'UCC-CFDT

**AU NOM DE LA «NECESSAIRE» COMPETITIVITÉ,** l'organisation de la plupart des structures d'entreprises reste basée sur :

- de nouvelles méthodes de gestion permettant de contrôler le travail de tous les salariés, y compris celui des cadres;
- la division du travail en multiples fonctions ou tâches, cloisonnées en des rôles apparemment objectifs, mais concrétisant la volonté de diviser pour régner.

On peut donc parler aujourd'hui de la taylorisation du travail des cadres.

Devant les déviations et les impasses de la société industrielle, il devient urgent qu'ils mettent leurs capacités techniques et scientifiques au service du progrès social et d'une réinvention des rapports sociaux.

Cadres CFDT, nous leur proposons d'agir syndicalement pour obtenir la satisfaction des revendications fondamentales que voici :

## 1 - MAITRISER L'INFORMATION

- Accès de tous les salariés, y compris les cadres, aux informations essentielles pour maîtriser leur travail et toutes ses conséquences.
- Information préalable de tous les salariés en cas de changements prévus dans l'organisation du travail.
- Développement des prérogatives des Comités de groupe et de holding, qui doivent pouvoir exercer leur contrôle sur les politiques de recherche, les grands investissements, les interventions extérieures.

- Institution, auprès des Comités d'entreprises, de commissions économiques et technologiques, préparant les délibérations des C.E.

## 2 - DEVELOPPER LE DROIT D'EXPRESSION

- Possibilité effective de participer aux grèves, d'adhérer librement à l'organisation syndicale de son choix, d'y militer publiquement, de se présenter aux élections professionnelles.
- Droit d'expression professionnelle sur tout projet concernant son activité.
- «Clause de conscience» permettant de refuser de participer à un projet que l'on désapprouve.
- Pouvoir réel d'arrêter une machine ou une installation dangereuse.
- Droit d'expression individuelle et collective sur les conditions de travail et l'organisation du travail.
- Possibilité d'expérimentations, notamment dans les sociétés nationalisées, pour l'amélioration des conditions de travail.

## 3 - COMBATTRE LES CLOISONNEMENTS

- Possibilité, notamment pour les chercheurs scientifiques et les cadres de bureaux d'étude, de suivre les conséquences de leur travail.
- Développement des échanges inter-fonctions et inter-disciplinaires.
- Définition précise d'une mobilité fonctionnelle des cadres avec garantie d'emploi et de classifications.
- Reconnaissance pratique de l'utilité du travail d'équipe.
- Réappropriation progressive par les unités de travail des différents savoirs qui se sont émiettés en fonctions distinctes dans et hors de l'entreprise.

## 4 - MAITRISER SA CHARGE DE TRAVAIL

- Définition précise des fonctions, des responsabilités qui s'en suivent.

Mise à disposition des informations, des moyens techniques, financiers et en personnel nécessaires.

Négociation des charges de travail et intégration des temps de déplacements professionnels dans le temps de travail.

Droit à une formation permanente permettant de réactualiser et d'approfondir ses connaissances, notamment dans les domaines des conditions de travail et de l'organisation du travail.

Possibilité d'organisation collective du travail.

## 5 - CHANGER LA GESTION DU PERSONNEL

Instauration d'une grille unique de classification. Dans ce cadre, les procédures de notation, d'évaluation, de promotion et de mutation doivent être progressivement modifiées.

Suppression des cabinets de recrutement et de certaines méthodes de recrutement.

Négociation des plans de formation entre directions d'entreprises et organisations syndicales.

En résumé, il nous apparaît donc essentiel que, dès aujourd'hui, les cadres :

développent au maximum l'information, base de tout fonctionnement collectif et préalable à toute négociation entre partenaires enfin égaux;

agissent pour que, dans toute décision à laquelle ils participent de près ou de loin, on intègre les conséquences de la décision sur l'emploi, l'évolution des rapports sociaux, la santé des travailleurs, les équilibres écologiques, etc., et pas seulement la rentabilité à court terme ou les gains de productivité.

apportent leurs réflexions à la collectivité pour que, face aux problèmes du chômage, des solutions soient trouvées qui permettent à tout travailleur d'exercer effectivement son droit à l'emploi, dans le cadre d'un développement économique local et régional harmonisé.

D'autres revendications plus spécifiques aux différentes catégories de cadres ont fait l'objet de délibérations et seront reprises ultérieurement. Dès à présent, le texte dont les lignes ci-dessus sont un abrégé, est publié in extenso dans un tract à diffusion nationale. Il peut être commandé à l'UCC.



## Bulletin d'abonnement

Remplir en capitales et adresser à: « Cadres CFDT » - 26 rue de Montholon - 75439 PARIS CEDEX 09

**Je m'abonne pour un an (cinq numéros - prix 1978: 40 F)**

**NOM** .....

**PRENOM** .....

**ADRESSE** .....

.....  
Je verse à ce jour 40 F par chèque à l'ordre de l'UCC - CCP 30 474 52 - LA SOURCE 93

# LA PAROLE EST A LA CFDT

dispositions de la plateforme revendicative confédérale pour l'emploi, le développement économique et les droits des travailleurs dans l'entreprise

## EMPLOI ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

La CFDT a, depuis longtemps, fait un choix anticapitaliste. L'histoire a montré que les réformes introduites au sein du système capitaliste n'en ont pas modifié le fondement. Même si la social-démocratie a pu, dans certains cas, réaliser un aménagement du système, elle n'en a pas brisé la logique.

L'analyse que la CFDT a faite des expériences socialistes qui se sont déroulées dans divers pays du monde la conduit à vouloir dépasser les limites technocratiques et bureaucratiques qui ont accompagné ces expériences. Ainsi, elle refuse certaines déformations fondamentales qui, si elles s'instauraient dès le début d'une expérience de gauche, pourraient empêcher le développement de l'initiative propre des travailleurs. Ces déformations font qu'il n'y a pas de place pour le pouvoir des travailleurs, qu'au nom d'impératifs techniques le type de développement n'a pas été changé et que la division du travail n'a pas été attaquée, que le plein emploi relève d'une conception bureaucratique et qu'enfin, c'est l'entreprise qui est au centre de la vie sociale, qui conditionne tous les aspects de la vie des travailleurs. Une conception centralisatrice et même technocratique risquerait de se retourner contre une victoire électorale de la gauche. (Introduction, ch. 3)

La stratégie autogestionnaire implique un changement radical de l'ensemble de la société. Elle commande la socialisation des principaux moyens de production, d'échange, de communication, de formation et d'information. Cela signifie que les détenteurs actuels de ces moyens soient expropriés et que le transfert de propriété à la collectivité s'accompagne d'une modification de la notion même de propriété. En

ce sens, la nationalisation ne saurait se confondre avec l'étatisation. Les activités des firmes multinationales doivent être soumises aux orientations démocratiques de l'économie, et leurs opérations financières strictement contrôlées.

Le type de développement économique et social doit être maîtrisé et transformé. Cela se fera par la mise en œuvre d'une planification démocratique assurant la priorité aux fonctions collectives, et notamment une répartition plus égalitaire des revenus. Une planification démocratique réelle, s'appuyant sur la maîtrise des secteurs stratégiques de l'économie, notamment le crédit, et visant à réaliser en France une industrialisation équilibrée, permettra de maîtriser et d'orienter l'économie non plus en fonction de la logique du profit, mais en fonction des intérêts et des aspirations des travailleurs.

La socialisation et la planification démocratique impliquent la transformation de l'appareil d'Etat, pour que soit mis un terme à son rôle d'instrument au service de la classe dominante, pour une remise en cause de sa fonction répressive, pour sa décentralisation.

(Introduction, ch. 4)

## L'Emploi

- *Le droit à l'emploi n'est pas assuré à tous et à toutes ;*
- *dépérissement de villes et de régions entières, démantèlement d'entreprises, privatisation et rentabilisation des services publics se conjuguent avec la déqualification et l'intensification du travail des uns et le chômage des autres ;*
- *le type de développement néglige les équipements et les services assurant la qualité de la vie quotidienne.*

Ce constat appelle à la fois des revendications créatrices d'emplois, des moyens nouveaux de lutte contre les licenciements, une meilleure indemnisation du chômage et des moyens d'intervention pour que les travailleurs puissent peser plus fortement sur l'orientation des investissements.

## OBJECTIFS

### Le maintien de l'emploi

- Les comités d'entreprise ont la possibilité d'émettre un veto suspensif à tout projet de licenciement collectif, jusqu'à ce que le comité local de l'emploi ait donné son avis ;

- la CFDT revendique la création immédiate d'un comité de représentants des employeurs, des organisations syndicales et des collectivités locales, il doit se situer à un niveau très décentralisé. L'important est qu'il soit le plus près possible des réalités économiques et sociales.

Ce comité joue un rôle actif sur les problèmes d'emploi posés à l'échelon géographique de sa compétence. Il doit notamment être saisi pour débat et avis, de tout projet de licenciement collectif. Il est également informé des projets de créations d'emplois par les entreprises et services publics. Ce comité peut jouer un rôle important en franchissant une étape vers la suppression de la dépendance d'une ville ou d'une région aux seules décisions des employeurs.

Dans l'immédiat, les comités locaux de l'emploi doivent rechercher les moyens permettant aux usines arrêtées et occupées de redémarrer.

Ces comités devraient, notamment dans le cadre de la mise en place et du développement des procédures de planification démocratique, voir leur pouvoir étendu pour se transformer en conseils économiques et sociaux locaux afin de traiter l'ensemble des problèmes qui concernent la vie sociale, économique, culturelle de la localité ;

- la garantie d'un reclassement préalable ou d'une formation débouchant sur un emploi équivalent quand la suppression d'emploi ne peut être évitée ;
- le droit au reclassement professionnel pour les travailleurs handicapés ou accidentés du travail.

## Création d'emplois

- création de 200 000 emplois nouveaux de titulaires dans le secteur public, y compris les services publics locaux ;
- création prioritaire d'emplois dans les régions sous-développées ;
- embauche d'effectifs correspondant à une réduction massive de la durée du travail. L'ensemble des objectifs de réduction de cette durée représente un total important. La CFDT est consciente des transformations économiques structurelles nécessaires pour mener à bonne fin ces revendications. Elle répète qu'elle est prête à négocier un échéancier précis pour leur satisfaction progressive à moyen terme, mais la première étape doit représenter un progrès substantiel et les étapes suivantes doivent être garanties. Dans ce cadre, elle revendique :

- la réduction, sans perte de salaire, de la durée hebdomadaire de travail à 40 heures maximum et progressivement à 35 heures en 5 jours. Réduction plus rapide pour les travaux pénibles et de nuit ;

- l'interdiction de toutes les heures supplémentaires régulières, la récupération obligatoire des heures supplémentaires exceptionnelles ;

- l'avancement à 60 ans de l'âge ouvrant droit à une retraite pleine et entière ;

- la mise en place de la 5<sup>e</sup> équipe pour les feux continus ;

- la 5<sup>e</sup> semaine de congés payés.

En période de chômage, des mesures seront prises en vue d'interdire des cumuls d'emploi et de retraite, à partir d'un revenu d'une fois et demi le SMIC revendiqué, y compris les non salariés.  
(ch. II)

## DROITS DES TRAVAILLEURS

### Extension du rôle du comité d'entreprise

- La CFDT a déjà précisé l'ensemble des informations et des moyens qui devront être à la disposition du comité d'entreprise ou des institutions ayant les mêmes attributions. Ces informations et ces moyens doivent permettre au comité d'entreprise d'exercer un contrôle effectif sur la gestion des employeurs, notamment pour l'exercice du droit de vote expliqué au chapitre 2. Dans le cadre de ses attributions, le comité d'entreprise assurera un contrôle des prix industriels ;

- concernant les activités sociales, les comités d'entreprise en garderont la gestion. La subvention patronale sera fixée au minimum de 3 % de la masse salariale. Une confrontation régulière devra s'instaurer entre les représentants des communes et les organisations syndicales pour étudier les possibilités de contrats entre les comités d'entreprise et les municipalités, en vue de concourir au meilleur service à rendre à la collectivité et aux usagers. Au fur et à mesure de la mise en place des comités économiques et sociaux locaux, cette structure assurera les confrontations nécessaires notamment avec les associations locales concernées.

### Comité de groupe

Instituer des comités de groupe de manière à permettre une information et une consultation de la représentation du groupe, trust ou holding. A ces niveaux, les fédérations concernées doivent pouvoir intervenir directement auprès des directions sous des formes appropriées.

## Contrôle des fonds publics et de l'orientation des investissements

A l'arrivée d'un gouvernement de gauche, mise en place immédiate de comités de branches industrielles, regroupant les représentants des organisations syndicales, des employeurs et des pouvoirs publics, pour débattre et émettre un avis sur les investissements après consultation des structures locales concernées. Dès que possible, ces structures locales devront être intégrées dans les procédures de la planification démocratique.  
(chap. II)

## Equipements collectifs

Ouverture de négociations entre les organisations syndicales et les collectivités locales pour :

- obtenir, avec l'aide de l'Etat le dégagement des crédits nécessaires pour entreprendre sans délai la construction des équipements et services indispensables pour la petite enfance et pour alléger les tâches des personnes ayant des charges de famille et des personnes âgées ;
- décider des mesures favorisant le développement des transports en commun ;
- décider des mesures facilitant le développement de la vie sociale par la participation des usagers à la conception et à la gestion des équipements et par la mise à disposition de la population des locaux et terrains publics, notamment scolaires, ainsi que les équipements sportifs et de loisirs dépendant des entreprises.  
(chap. IV)

## DROITS ET INSTITUTIONS DANS L'ENTREPRISE

(Extraits des chapitres VI et III)

### Pouvoir du syndicat

Le syndicat a la responsabilité de conduire l'action et de mener les luttes sur les problèmes communs à l'ensemble des travailleurs de son champ d'activité, y compris sur ceux du personnel dépendant d'entreprises extérieures. C'est lui qui négocie sans entrave, ni limite de compétence, les revendications des salariés, quel que soit leur objet. C'est sous sa seule responsabilité que sont mandatés et contrôlés les délégués désignés par lui. Ses représentants doivent bénéficier de droits accordés par les entreprises où ils travaillent : quota d'heures syndicales, liberté de déplacement dans les entreprises dépendant de son champ d'action afin de rencontrer les militants et les travailleurs.

## COMITE D'ENTREPRISE COMITE DE GROUPE

(Voir « Emploi et développement économique »)

## Droits nouveaux pour les travailleurs

- afin d'instituer le droit au travail, abolition du droit discrétionnaire des employeurs en matière de licenciement, renversement de la charge de la preuve et réintégration dans leur emploi des salariés irrégulièrement licenciés.

Enfin, et peut-être surtout, l'élargissement des droits des travailleurs dans tous les secteurs et notamment leur possibilité d'intervention sur leurs conditions de travail et l'ensemble des problèmes qui les concernent directement, passe par une revendication fondamentale :

1 % des heures travaillées sera consacré à la discussion des travailleurs, pendant le temps et sur le lieu du travail. L'utilisation et l'organisation de ce temps, payé par l'employeur, relève de la responsabilité des organisations syndicales. Elles peuvent être utilisées sur les problèmes de l'atelier, du service ou du bureau et donc porter sur les conditions de travail et leur environnement. Elles peuvent porter également sur des problèmes intéressant l'ensemble de l'entreprise ou sur l'information syndicale. Des règles souples devront être définies pour leur utilisation en petits groupes. Des moyens matériels devront permettre que les discussions ainsi instaurées aient lieu dans les meilleures conditions.

### CHS élection

Introduction de la représentation proportionnelle dans l'élection des membres du CHS.

- Extension de la mission des CHS dans l'ensemble des secteurs public, nationalisé et privé et à toutes les catégories de personnel travaillant dans le périmètre de l'entreprise ou du chantier quel que soit l'employeur ;
- augmentation du nombre de délégués en tenant compte du nombre de salariés, de la taille de l'entreprise, de l'organisation du travail et suppression du seuil de 300 salariés ;
- droit pour les membres du CHS de prendre toutes initiatives — démarches, visites, appel à des experts — dans le cadre de leur mission et notamment droit de veto pour faire arrêter immédiatement une installation en cas de danger imminent ; le temps passé à ces activités sera payé comme temps de travail ;
- communication au CHS de toutes informations lui permettant d'évaluer certains risques techniques ou toxiques.

### Sur le travail posté

Le travail posté et de nuit est imposé au-

jourd'hui aux travailleurs pour des motifs de sécurité, d'impératifs techniques ou de services publics. Il est surtout imposé pour des causes économiques. Cette situation doit se transformer.

Pour cela, l'instauration ou le maintien du travail en continu, en semi-continu et de nuit, devra être justifié devant les travailleurs. Il devra recevoir l'accord du CE et de l'inspecteur du Travail.

## DROITS ET POUVOIRS DANS LES ENTREPRISES NATIONALISEES

### Les raisons

Dans les entreprises nationalisées, le type de nationalisation conçu à la Libération ne permet pas aux salariés d'intervenir directement sur leurs conditions de travail et sur l'orientation de l'entreprise. Au mieux, leur opinion se transmet d'échelon en échelon en suivant la pyramide qui symbolise le fonctionnement de ces entreprises. Mais la décision se prend au sommet d'une façon centralisée et en fonction des impératifs étatiques.

Il est d'autant plus urgent de proposer un autre type de fonctionnement des entreprises nationalisées de formuler des exigences et des revendications précises enclenchant un processus de socialisation, que le type de nationalisation prévu dans le programme commun des partis de gauche risque de reproduire les défauts des nationalisations de 1945.

(chap. VI)

La CFDT estime également important de souligner deux préoccupations :

1. Il est nécessaire de bien clarifier le rôle du syndicat dans l'entreprise nationalisée. Pour éviter toute confusion, l'organisation syndicale ne doit pas avoir de responsabilité de gestion.

Le syndicat remplit quatre fonctions dans l'entreprise nationalisée :

- la conduite de l'action revendicative ;
- la négociation de l'ensemble des éléments qui concernent les conditions de vie et de travail ;
- le contrôle de la politique économique et sociale de l'entreprise ;
- l'organisation du débat démocratique dans l'entreprise.

Le syndicat agit, négocie, contrôle, émet des avis, mais ne gère pas.

2. Les différents pouvoirs doivent être nettement distingués dans l'entreprise nationalisée :

- pouvoir d'orientation et de décision d'ensemble ;

- pouvoir exécutif de gestion quotidienne ;

- pouvoir de contrôle, droits à la consultation et à l'information ;

- pouvoir de contestation et de négociation. Des institutions doivent permettre une mise en œuvre cohérente et équilibrée de ces différents pouvoirs pour éviter tout risque technocratique ou bureaucratique. C'est sur ces bases qu'il est possible de définir quelques grands objectifs concernant les structures de l'entreprise nationalisée ainsi que de ses établissements, ateliers et services. Pour la CFDT, la nationalisation doit inclure la nationalisation des holdings des groupes concernés.

Ces propositions concernent en premier lieu les entreprises qui seront nationalisées après la victoire de la gauche. Pour celles déjà nationalisées et le secteur public, les structures actuelles devront être modifiées progressivement pour atteindre les mêmes objectifs en matière de droit et de pouvoir pour les travailleurs.

En conséquence, quelques principes d'ensemble guident nos propositions en ce domaine :

- les nationalisations ne doivent pas se traduire par une étatisation de fait. Elles doivent clairement s'inscrire dans la perspective de l'autogestion en amorçant un processus concret d'appropriation du pouvoir par les travailleurs ;
- pour combattre tout risque technocratique ou bureaucratique, il est indispensable de définir de nouvelles structures décentralisées de pouvoir dans l'entreprise nationalisée, permettant d'amorcer une véritable socialisation. C'est la structure même du pouvoir qu'il s'agit de transformer ; il ne suffit pas de changer les détenteurs d'un pouvoir qui resterait centralisé et hiérarchique ;
- l'entreprise nationalisée ne doit pas être coupée de la société. Il faut ainsi définir de nouveaux rapports entre l'entreprise et ses établissements avec les collectivités territoriales ;
- la diversité des entreprises nationalisées ou à nationaliser nous amène à refuser un modèle unique et rigide de fonctionnement. Le contenu concret des nationalisations sera en outre largement dépendant du rapport des forces que développeront les travailleurs concernés ;
- les garanties sociales, les droits et libertés, les pouvoirs acquis dans les entreprises nationalisées par les travailleurs ne doivent pas conduire à la création d'une division avec ceux du privé. En conséquence, les entreprises nationalisées seront régies par la convention collective nationale du secteur professionnel auquel elles appartiennent. Par leur contenu, les avantages obtenus par les travailleurs des entreprises nationalisées doivent constituer

une référence et un appui pour l'action dans les entreprises du secteur privé. (chap. VII).

## DROITS ET POUVOIRS DANS LES ENTREPRISES NATIONALISEES

Fonctionnement des nouvelles institutions

### Au niveau de l'entreprise et de l'établissement

Nous proposons ci-dessous les grands axes concernant les structures de gestion et de fonctionnement, au niveau de l'entreprise et de l'établissement, à atteindre quand un plan aura été démocratiquement élaboré et mis en œuvre.

Des mesures transitoires adaptées aux différents secteurs concernés devront être prises pour la période précédant l'existence de ce plan démocratique. Elles n'auront de sens que si elles s'inscrivent dans ces axes d'orientation et amorcent un processus de transformation vers le socialisme autogestionnaire. La CFDT poursuit sa réflexion à ce sujet et rendra prochainement publique ses propositions.

1. Les entreprises nationalisées ne devront pas nécessairement reproduire les structures actuelles des groupes nationalisables. Dans de nombreux cas, en effet, il faudra définir de nouvelles entreprises, en restructurant les groupes industriels existants, car leur organisation et leur dimension présentes sont essentiellement dépendantes d'une logique capitaliste de centralisation financière.

2. Les structures des entreprises nationalisées devront permettre un fonctionnement fondé sur une distinction claire des différents pouvoirs.

3. Un contrat passé entre le plan et l'entreprise nationalisée définira les principaux objectifs assignés à l'entreprise.

4. Au niveau de l'entreprise : un conseil d'entreprise et un comité central d'entreprise seront instaurés. Le conseil d'entreprise définira la politique générale de l'entreprise et avec les conseils d'établissement les contrats pour les établissements, nommera la direction de l'entreprise et rendra régulièrement compte de son mandat aux comités d'établissement.

Au niveau de l'établissement : un conseil d'établissement et un comité d'établissement seront également instaurés.

5. Les conseils d'entreprise et d'établissement sont composés de travailleurs élus

6. Les organisations syndicales n'assureront pas de responsabilité de gestion ; elles exercent par contre une fonction de contrôle, soit directement, soit par l'intermédiaire de leurs représentants au comité central d'entreprise et aux comités d'établissement.

### Au niveau de l'atelier ou du service

Sans mise en place de structures décentralisées au niveau le plus bas (celui de l'atelier ou du service), le processus d'extension du pouvoir aux travailleurs ne sera pas réellement amorcé.

Des conseils d'ateliers ou de services devront ainsi être mis en place au sein de chaque établissement, dès l'entrée en vigueur des lois de nationalisation.

Ces conseils seront élus par les travailleurs.

Ils disposeront de l'autonomie dans le cadre d'un contrat négocié avec le conseil d'établissement, à partir des réalités rencontrées par les deux parties, et fixant périodiquement les moyens et les objectifs de l'atelier ou du service considéré.

Dans le cadre de ce contrat, ces conseils ont le pouvoir de décision en ce qui concerne les conditions de travail et l'organisation du travail. Ce pouvoir porte sur :

- le choix des équipements nouveaux qui conditionnent le travail ;
- les changements technologiques à opérer pour améliorer les conditions de travail. Ils prennent les mesures nécessaires pour alléger la charge du travail, décider d'autres modes d'organisation du travail et du système de production ;
- les plans de formation nécessaires pour les travailleurs concernés ;
- les différents aspects de l'organisation du travail (horaires, effectifs, structures et normes de sécurité, rôle et mission des structures d'autorité, etc.).

Lorsque les décisions du conseil touchent à des problèmes généraux qui peuvent avoir des répercussions dans d'autres secteurs (horaires, effectifs, investissements, etc.), ils devront préalablement confronter leurs propositions avec le conseil d'établissement.

Ils auront à connaître, pour avis, de toutes les décisions d'ordre général prises par la direction et le conseil d'établissement. Ils se confrontent avec les autres conseils d'ateliers ou de services lorsque des problèmes communs se posent (production, organisation du travail, etc.).

## VERS D'AUTRES DROITS ET D'AUTRES POUVOIRS

«Nous n'entendons pas voir l'action des travailleurs se transformer en énergie-fossile, lutter pour donner tout le pouvoir à d'autres, faute de pouvoir se l'approprier tout entier».



# pourquoi les conseils d'atelier

par Edmond Maire

«Il est d'ores et déjà des domaines que les travailleurs connaissent et appréhendent directement, et mieux que les «grands décideurs» d'en haut. C'est celui de leur travail quotidien, de leurs conditions de travail, de l'organisation de leur travail, de la qualité des produits fabriqués».

**D**'ORES et déjà un objectif essentiel pour l'avenir a été retenu : l'institution de conseils d'atelier ou de service au sein de chaque établissement, dès la loi de nationalisation. Ces conseils seront élus par les travailleurs, ils négocieront un contrat avec le conseil d'établissement et une fois le contrat établi, ils disposeront de l'autonomie, c'est-à-dire d'un pouvoir de décision, sur les conditions de travail et l'organisation du travail. Plus précisément leur pouvoir s'exercera donc sur le choix des équipements nouveaux et les changements technologiques qui conditionnent le travail, la formation de personnel, la sécurité, les effectifs, les structures d'autorité.

Il faut insister sur l'importance décisive que revêt pour la CFDT un conseil d'atelier ainsi conçu ; c'est en fait un préalable à l'accord que nous pourrions donner aux propositions gouvernementales sur la structure des entreprises nationalisées.

## Pourquoi cette insistance ?

Les entreprises actuellement nationalisées, celles qui le seront sans doute demain, ont toutes une taille considérable et une grande complexité et leur réorganisation demandera, en tout état de cause, du temps. Dans ces conditions, considérer que l'introduction de représentants des travailleurs au conseil d'entreprise — c'est le nom que nous donnons aux futurs conseils d'administration — serait suffisant pour y assurer la démocratie et changer la condition salariale, serait une erreur grave. Y compris si les élus des travailleurs étaient majoritaires au conseil d'entreprise, ce que nous voulons, mais que ne prévoit pas le pro-

gramme commun dans sa forme actuelle. Pourquoi une erreur ? Tout simplement parce que le débat entre le conseil d'entreprise et les techniciens du plan démocratique, le choix de la stratégie économique de l'entreprise, resterait en bonne partie étranger aux travailleurs, s'il ne s'appuyait pas sur une vie démocratique intense dans l'entreprise, sur un tissu de structures permettant l'intervention de l'ensemble des travailleurs, à partir de leur vécu quotidien. On retrouverait alors le centralisme de décisions lointaines, abstraites et impersonnelles, ressenties comme technocratiques, dont on subit les conséquences, faute d'avoir pu intervenir à temps, en toute connaissance de cause.

Bien sûr, on nous oppose que la majorité des travailleurs n'est pas prête à intervenir directement sur les choix économiques globaux, faute de connaissance et de conscience. Et il est vrai que le type de formation dispensée, les structures sociales hiérarchiques, le conditionnement idéologique n'ont pas préparé collectivement les travailleurs à ce type de décision. Raison de plus pour accélérer les transformations qui permettront d'étendre le champ de la liberté, de façon à rendre possible un élargissement du champ d'intervention de chacun.

Par contre, il est d'ores et déjà des domaines que les travailleurs connaissent et appréhendent directement, et mieux que les «grands décideurs» d'en haut. C'est celui de leur travail quotidien, de leurs conditions de travail, de l'organisation de leur travail, de la qualité des produits fabriqués. Reconnaître aux travailleurs un pouvoir de décision en la matière, dans le cadre d'un contrat négocié avec le conseil d'établissement de l'entreprise nationalisée, c'est leur permettre d'avoir entre les mains un véritable levier

de pouvoir, un critère fondamental pour apprécier les décisions centrales prises dans l'entreprise, un moyen irremplaçable de progresser dans la connaissance des données économiques et dans la conscience des conditions à remplir pour surmonter les obstacles rencontrés.

L'institution de ce pouvoir de base permettra en même temps de combattre les tendances bureaucratiques et technocratiques, d'instaurer une confrontation, une vie démocratique, qui s'opposera à tout processus éventuel de subordination de l'entreprise nationalisée aux choix capitalistes. En fait, c'est la première étape vers la socialisation des nationalisations.

Des voix se sont cependant élevées pour dire qu'il était dangereux de voir les travailleurs prendre un certain nombre de pouvoirs de décision tant que l'économie serait insérée dans un marché capitaliste, tant que la France serait en situation de faiblesse relative avec les pays capitalistes dominants. Autrement dit, pour eux, tant que le socialisme ne sera pas dominant dans le monde occidental, les travailleurs ne doivent pas prendre de pouvoir de décision, mais se contenter d'un contrôle.

Un tel raisonnement nous semble conduire tout droit à l'échec perpétuel. A le suivre, on ne pourra se mettre en route que quand on sera au bout du chemin ! Ou pour dire comme Péguy : « Ils ont les mains blanches, mais ils n'ont pas de mains ».

Car, enfin, l'histoire a montré que la prise du pouvoir d'Etat par les forces de gauche était loin d'être suffisante pour établir le pouvoir du peuple. Il n'est pas vrai que la nationalisation soit une arme décisive contre le capitalisme, si elle ne reconnaît pas un pouvoir direct, même limité au départ, aux travailleurs des entreprises nationalisées. De telles conceptions font le lit de la technocratie et de la bureaucratie.

Quant à arracher une partie du pouvoir aux capitalistes par en haut, en continuant le mouvement de masse dans la protestation, la proposition, le contrôle, mais en lui refusant tout pouvoir de décision, cela conduit à empêcher l'avancée de la transformation sociale, à freiner la maîtrise des problèmes par les travailleurs, à renvoyer l'autogestion au rang des utopies.

La nationalisation pour la CFDT n'a de sens que si sa visée économique et sa visée sociale sont étroitement liées. La nationalisation doit être un moyen-clé de mise en route d'un processus d'autodétermination des travailleurs. Pour nous, la nationalisation n'est pas un instrument de renforcement de l'Etat-souverain, mais un moyen de changer l'Etat en un Etat-coordination.

Nous n'entendons pas voir l'action des travailleurs se transformer en énergie-fossile, lutter pour donner tout le pouvoir à d'autres, faute de pouvoir se l'approprier tout entier. La transition au socialisme, c'est justement une longue marche où le pouvoir de la base s'élargit peu à peu. Cette marche risque de s'arrêter ? Il y aura alors des risques d'intégration ? C'est vrai. Mais le risque le plus grand n'est-il pas de refuser d'entrer réellement dans la bataille du pouvoir et de n'être qu'un spectateur bruyant, mais impuissant, d'une histoire qui se fait sans nous ?

### La condition du progrès

On nous dit aussi qu'il y aura des conflits entre conseil d'atelier et conseil d'établissement lors de l'établissement du contrat. Sans doute. La démocratie sans conflits, ce n'est plus la démocratie. Des travailleurs d'un service feront grève pour tenter de peser sur les moyens que leur propose le conseil d'établissement. Des débats rudes auront lieu où chacun exposera ses priorités et ses impératifs. Des périodes existeront où il n'y aura plus de contrat.

C'est justement toute cette vie sociale interne à l'entreprise qui est la condition du progrès. Au total, l'autonomie de décision des travailleurs d'un service dans le cadre d'un contrat passé avec le conseil d'établissement sera le moyen premier pour que, tout au long de la chaîne, — conseil d'atelier, conseil d'établissement, conseil d'entreprise, plan démocratique — les procédures contractuelles prennent vie, les décisions de chacun se confrontent à celles des autres, la socialisation commence à entrer dans les faits. Voilà donc pourquoi la CFDT accorde une importance décisive au conseil d'atelier. Nous sommes prêts à en discuter les modalités. Nous ne transigerons pas sur le principe.

# une autre façon d'être cadre

par Pierre Vanlerenberghé

Les travailleurs ne demandent pas l'utopie. Ils veulent prendre au mot un Etat qui se prétend démocratique et une société qui se dit égalitaire.

**L**a crise économique et sociale a été perçue par bon nombre de cadres au travers de ses diverses manifestations :

— les décisions économiques, stratégiques, des firmes sont de plus en plus incohérentes, voire injustifiées ;

— la concentration accélérée des décisions et la bureaucratisation qui s'ensuit, leur ont enlevé tout pouvoir ou responsabilité fondamentale ;

— l'accroissement des conflits de toute nature dans la société et dans l'entreprise, conflits qui ne peuvent tous s'analyser en termes d'opposition patronat-salariat, ne permet plus le consensus minimum d'où pourraient sortir des solutions à la crise ;

— enfin, les rapports anciens d'autorité ont été si vigoureusement mis en cause, qu'on ne sait plus comment les remplacer, alors que la structure institutionnelle reste inchangée.

## Transformer les rapports sociaux

La question d'un changement étant posée, de quel changement s'agit-il, qui puisse s'attaquer aux blocages évoqués ci-dessus ?

La CFDT fait des propositions :

- à l'incohérence économique actuelle, elle propose de substituer une *planification démocratique* dans ses procédures et son contenu.

- à la bureaucratisation, elle oppose la *décentralisation* de l'entreprise de demain et celle de la société.

CADRES CFDT n° 280, septembre-octobre 1977

- à la montée des multiples oppositions, elle répond par la *réduction des inégalités*, notamment des revenus, afin de rendre possible une résolution des distances sociales dans la société.

- aux anciens rapports bureaucratiques, elle souhaite que succèdent des *rapports sociaux plus égalitaires*.

Les cadres sont sensibles à ces propositions. Mais ils se demandent à quelles conditions elles peuvent devenir réalité. Ils considèrent en effet comme essentielles à tout développement d'une société, certaines valeurs :

- *l'efficacité économique*, sans laquelle le progrès social est un vain mot ;

- la reconnaissance des *compétences et des responsabilités* ;

- la fluidité et la souplesse nécessaires pour que la société s'adapte au changement, et que pourrait bloquer la multiplication des contre-pouvoirs dans le système.

La CFDT entend répondre à ces questions dans un sens qu'indiquent nettement les axes de son combat d'aujourd'hui : planification, décentralisation, réduction des distances sociales, et nouveaux rapports sociaux.

Mais les orientations qu'elle propose ne sont pas de l'*ordre du modèle* : il ne s'agit pas pour elle d'élaborer pour demain un mode de fonctionnement idéal, qui deviendrait applicable une fois dépassés les obstacles institutionnels économiques et politiques. Non, Ce serait faire fi du poids de l'histoire et des traditions, du jeu des forces sociales, réticentes ou hostiles à ces transformations. Il ne s'agit pas seulement de moderniser

le pays, il s'agit de le transformer, et ceci n'est possible qu'à travers deux démarches indissociables :

— une lutte collective, à mener dès aujourd'hui, autour d'objectifs clairs : tel est le sens de nos propositions concernant la réduction des inégalités ou la transformation du travail (résultats de notre rassemblement national de juin 1977) ;

— la possibilité d'expérimenter, car c'est en libérant l'initiative et la responsabilité qu'on pourra trouver les réponses adaptées aux différents problèmes et situations.

## I. POUR UNE ECONOMIE CONTRACTUELLE

La CFDT a toujours lutté pour un autre mode de développement qui, tout en développant les capacités techniques du pays, vise à satisfaire les besoins collectifs, et ne fasse plus du profit le seul moteur de l'économie. Pour atteindre ce but, le pays doit se doter d'une politique économique volontariste. Pour la CFDT, cela implique :

- la *socialisation* et pas seulement la nationalisation des principaux moyens de production ;
- une *planification* démocratique donnant cohérence à l'action économique de l'Etat et du pays ;
- divers types de *relations contractuelles* entre les entreprises et la planification, afin d'assurer à l'économie sa souplesse et sa flexibilité.

11. La *socialisation* des principaux moyens de production déborde le concept de nationalisation et introduit l'idée d'une prise en charge collective du devenir économique de l'entreprise, ce qui signifie autre chose que la simple prise en charge par la collectivité (donc, en France, par l'Etat, puisque les pouvoirs intermédiaires sont inexistants). La *socialisation* ne sera donc effective que si les éventuelles nationalisations se traduisent rapidement par une restructuration économique, dans la décentralisation, donnant un pouvoir d'intervention tant aux salariés des entreprises qu'aux collectivités territoriales, l'objectif étant de faire que les décisions soient prises,

au niveau le plus adéquat possible, entre tous ceux qui sont concernés.

12. Il n'est pas question d'appropriation collective de tous les moyens de production, mais seulement de ceux qui *concernent à leurs détenteurs un pouvoir ou totalement illégitime* (entreprises vivant de fonds publics) ou *hégémonique* (entreprises monopolistiques ou dominantes). Entre les mains de la collectivité, ces entreprises deviendront des moyens pour s'attaquer aux vrais problèmes de l'économie française : l'incapacité à maintenir l'emploi sans inflation, la difficulté de réduire la dépendance vis-à-vis de l'extérieur, la sensibilité des importations de biens de consommation et d'équipement à tout accroissement de la demande interne, la recherche des moyens de transformer le mode de vie (conditions de travail, d'habitat, etc.) la réduction des gaspillages, la réorientation des types de production en vue de maintenir l'équilibre de la balance commerciale tout en développant des produits socialement utiles...

13. La *planification* doit se démocratiser dans son contenu et dans ses procédures. — dans son contenu, cela veut dire qu'elle doit viser à satisfaire les besoins réels de la population ; mais on tomberait dans un « gosplan » soviétique si l'on pensait que quelques experts sont seuls capables de saisir les vrais besoins. Or, les besoins fondamentaux se traduisent en demandes intermédiaires partiellement « manipulées », c'est-à-dire médiatisées par de nombreuses institutions. C'est pourquoi il ne saurait y avoir de réelle planification démocratique hors de procédures démocratiques largement décentralisées, avec participation de toutes les couches de la population, par l'intermédiaire de leurs organisations ou directement, selon la nature des enjeux.

14. La *planification* ne fixera des *choix impératifs* que pour quelques secteurs. Elle sera pour une large part contractuelle, c'est-à-dire qu'à la suite du débat démocratique sur les principaux choix du pays, le plan passera des contrats avec des entreprises précisant les objectifs, le système de mesure des résultats (avec des engagements réciproques, notamment de la part de l'Etat), devra mettre en œuvre les sanctions et les recours possibles. La nationalisation totale du crédit ne devrait pas être un obstacle à cette liberté que garde la contractualisation, dans la mesure où le crédit lui-même se décentralisera et où les collectivités régionales joueront un rôle important dans son maniement,

De telles orientations nous paraissent répondre au souci d'efficacité économique exprimé par les ingénieurs et cadres parce que :

- la *planification* permet d'éclairer la décision à court terme selon les objectifs à long terme ; c'est ce qui manque aujourd'hui aux entreprises, acculées à la fuite en avant pour survivre ; la *planification interne* des entreprises, qui a disparu dans ces dernières années de crise, ne peut se rétablir que dans une planification générale, sinon l'entreprise et l'économie seront l'une comme l'autre à la merci des événements.
- la part des décisions conscientes et rationnelles dans l'économie sera plus grande parce que le débat démocratique aura permis de mieux cerner les alternatives possibles et de faire des choix avec de plus grandes chances d'obtenir un consensus minimum, sans lequel l'économie ne peut que cahoter.

## II. POUR LA DECENTRALISATION DE L'ENTREPRISE

La décentralisation est un des maîtres-mots de la CFDT. Sur le plan économique comme sur le plan politique, avoir de petites unités et leur donner le maximum d'autonomie permettra d'éviter la toute-puissance d'une bureaucratie irresponsable dont la situation actuelle en France ne donne que trop d'exemples. La société française est très bureaucratisée parce que centralisatrice depuis des siècles. La mainmise progressive de l'Etat sur la société civile n'a cessé de se renforcer, d'abord pour unifier le pays, puis pour l'industrialiser. La concentration capitaliste accentue cette tendance : elle augmente la dimension des unités de production, accroissant leur lourdeur et leur côté administratif. L'engrenage est tel que même ceux qui se plaisent à critiquer les méthodes des technocrates finissent par leur ressembler.

La démocratie suppose que le pouvoir de décision soit démultiplié aussi loin que possible, dans les limites que posent les nécessités de la nouvelle organisation que nous souhaitons, et qui n'a rien à voir avec le désordre, notre but n'étant pas d'étrangler la production. Mais nous restons convaincus que seule la diffusion des responsabilités permettra de lutter contre la bureaucratisation, et notamment la techno-bureaucratie d'Etat.

La création de centres de responsabilités largement décentralisés aura pour résultat de revaloriser le travail et le rôle des cadres. En effet, les suppressions de règles bureaucratiques, leur remplacement par un système de négociations d'objectifs, ne peut que favoriser le développement des initiatives et donc l'appel au dynamisme et à la compétence sous-utilisée aujourd'hui. Cela veut dire, en contrepartie, que les cadres devront être en mesure de négocier les objectifs, avec la hiérarchie supérieure, mais également avec leurs collaborateurs. Il doit s'en suivre à notre avis, une modification du système d'autorité ; si le cadre veut se faire entendre de ses supérieurs, il doit être porteur d'une volonté collective qu'il ne trouvera que dans un travail commun avec ses collaborateurs ; s'il veut faire passer, en les négociant, les objectifs qui lui seront assignés, il se doit d'avoir instauré avec ses collaborateurs des relations de confiance qui ne se créeront que s'il est effectivement leur porte-parole.

Cette décentralisation suppose également une restructuration des grandes fonctions de l'entreprise, dont le rassemblement national de l'UCC a esquissé la problématique et que nous approfondirons prochainement.

## III. POUR UN MEILLEUR FONCTIONNEMENT COLLECTIF BASE SUR LA CLARTE DU SYSTEME DE POUVOIRS

L'entreprise est un champ de pouvoirs différents, qui vivent de logiques différentes et qui, grosso modo, se ramènent à quatre :

1. pouvoir d'*orientation* (le pouvoir économique et stratégique) ;
2. pouvoir de *gestion* ;
3. pouvoir d'*information*, de consultation, de contrôle (rôle que joue aujourd'hui le comité d'entreprise) ;
4. pouvoir de *contestation* et de *négociation*.

Ces quatre grands réseaux de pouvoirs assurent les possibilités d'adaptation et de progrès de l'entreprise. Voici comment la CFDT les conçoit :

31. Dans le secteur privé, les deux premiers pouvoirs peuvent, globalement, rester en l'état. Selon le type d'entreprise, le pouvoir d'orientation devra plus ou moins tenir compte des décisions du plan, mais de toute façon il devra se confronter avec les partenaires sociaux et les collectivités locales, dans le cadre des comités locaux de l'emploi. A l'intérieur de l'entreprise, les prérogatives des comités d'entreprise seront renforcées, notamment en ce qui concerne la consultation sur toute décision économique et technologique importante (le troisième pouvoir).

Le syndicat sera renforcé dans ses moyens ; il faut qu'enfin soit pleinement reconnue sa capacité de négociation.

Le fait nouveau dans les entreprises, et donc pour les ingénieurs et cadres, ce sera le développement du 1 % des heures travaillées consacrées à la discussion toutes catégories sur les conditions de travail ; le personnel d'encadrement devra participer à ces débats, où chaque catégorie prendra conscience que tous détiennent des savoirs partiels, certes, mais qui confrontés, permettront de résoudre les problèmes.

Dans la confrontation enfin possible avec les autres travailleurs sur les choix techniques et les décisions à prendre, les ingénieurs et cadres pourront effectivement enrichir le contenu de leurs tâches, leur donner toutes leurs dimensions, y compris sociales, et avancer vers de meilleures relations de travail.

32. Dans le secteur nationalisé, des changements qualitatifs importants sont possibles.

- le pouvoir d'orientation sera collectif. Pour sa part, la CFDT prévoit un conseil d'entreprise composé d'élus des salariés de l'entreprise. Les cadres y auront toute leur place : leurs connaissances des problèmes de l'entreprise, notamment des problèmes techniques, seront ici plus que jamais nécessaires.

- le pouvoir de gestion ne devrait pas être modifié. La hiérarchie de l'entreprise sera toujours désignée par l'échelon central de l'entreprise, mais le directoire (et lui seul, selon la CFDT), sera élu par le conseil d'entreprise. La nouveauté sera que la dynamique sociale consécutive à l'exercice de nouveaux pouvoirs par les salariés, devrait produire peu à peu des rapports informels de négociation entre les responsables et leurs proches collaborateurs.

- le pouvoir d'information et de consultation sera identique à celui du secteur privé, ainsi que le pouvoir syndical.

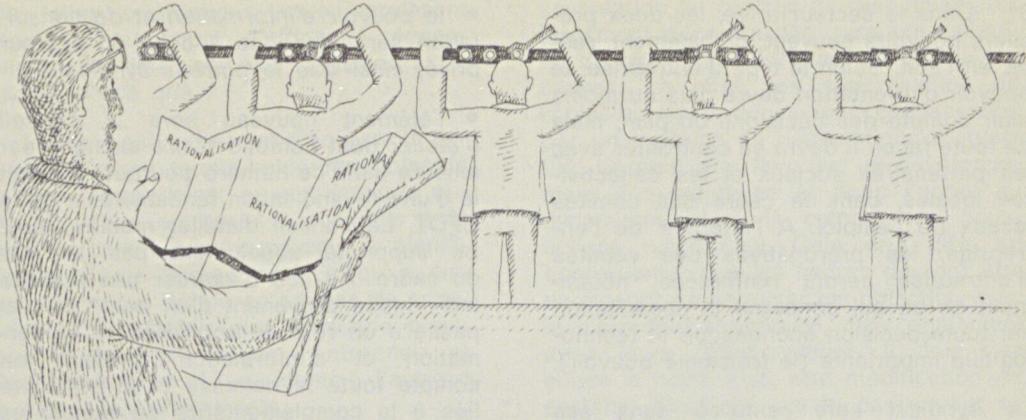
- l'élément nouveau sera le conseil d'atelier dont Edmond Maire explique par ailleurs dans ce numéro pourquoi il s'agit là d'une revendication fondamentale de la CFDT. Le conseil d'atelier modifie, mais ne supprime absolument pas le rôle du cadre. Au lieu d'exercer une autorité individuelle provenant d'en haut, celui-ci passe à un rôle de coordination, de formation et d'information, prenant en compte toute la richesse et la créativité liée à la complémentarité de toutes les personnes constitutives du groupe. Transformation difficile certes — nous ne le nions pas — mais possible, car elle se joue effectivement aujourd'hui ici ou là dans l'industrie.

### Capables de propositions

Certains s'ingénient à effrayer les cadres en agitant divers épouvantails, dont celui d'un pouvoir discréptionnaire des syndicats dans les entreprises. Faut-il rappeler que dans ce pays ultra-civilisé, la reconnaissance officielle de la section syndicale ne date même pas de dix ans ? Ensuite, renforcer le syndicat ne veut pas dire assurer la mainmise du syndicat sur l'entreprise.

Donner des possibilités d'expression directe aux travailleurs, proposer dans les entreprises nationalisées que ceux-ci participent directement à la gestion de leurs conditions de travail, tout cela sera très exigeant aussi pour l'organisation syndicale.

Les cadres devront se montrer capables de développer des relations de négociations, de représenter leur personnel, d'informer et de former, car là se trouve leur justification profonde. L'organisation syndicale devra, elle, continuer d'exercer sa fonction de contestation, c'est-à-dire d'expression des aspirations de tous les salariés, qui désirent transformer par eux-mêmes leur condition. Mais cela veut dire aussi que l'organisation syndicale devra être capable de propositions. Car il lui revient de confronter et d'unifier les différentes approches des salariés, sans quoi les démarches des uns et des autres tomberaient dans le corporatisme d'atelier, de service ou d'entreprise, opposés à cette dynamique nouvelle que souhaitent les travailleurs.



# taylorisme, syndicalisme et rationalisation du travail

un rappel d'histoire

par Louis Ronce

Il y a des clartés nécessaires, et des changements qui ne peuvent plus attendre.

**O**N sait sur quels a priori sociaux se fonde la division « scientifique » du travail selon Taylor : une conception pyramidale de la société, une division entre hiérarchie et travailleurs et une certaine idée du travailleur manuel.

## De gros chevaux

« Il y a des hommes forts et solides, dit-il, qui sont adaptés aux travaux de force, exactement comme il y a de gros chevaux qui conviennent aux transports lourds. »

Estimant que ces hommes « frustes » ne sont sensibles qu'au niveau du salaire, il fait de celui-ci sa motivation principale.

Il a lui-même raconté comment il s'y prenait pour convaincre les ouvriers d'accepter un meilleur salaire, à cette seule condition :

« Attention, attention, vous savez tout aussi bien que moi qu'un ouvrier bien apprécié doit faire exactement ce qu'on lui demande du matin au soir (...), et il ne discute pas les ordres. Comprenez-vous bien ? Quand cet homme vous dira de travailler, vous

travaillerez. Quand il vous dira de vous asseoir, vous vous assoirez, et vous n'entamerrez pas de discussion avec lui.

« Bon, vous viendrez travailler ici demain matin et nous saurons avant la fin de la journée si vous êtes réellement un ouvrier que l'on peut payer à sa juste valeur. »

Tout ceci peut paraître un discours assez brutal. En effet, il serait tel si l'on s'adressait à un mécanicien instruit ou à un ouvrier intelligent ; mais avec un homme à l'intelligence fruste comme était Dupont, ce langage convenait puisqu'il permettait de fixer son attention sur les hauts salaires qu'il voulait gagner et de la détourner du travail à faire qu'il aurait probablement considéré comme impossible si on l'y avait fait réfléchir (1). »

## Il y a 70 ans...

Des textes de Taylor sont traduits en France en 1907 dans *La revue de Métallurgie*. Dès 1908, Louis Renault entreprend des chronométrages, et dès 1913 les ouvriers se mettent en grève, avec des slogans qui attestent une per-

ception précise\* des dangers du nouveau système d'organisation : « Comment on fait d'un ouvrier une brute à surproduire. L'atelier enlevé aux ouvriers. Les entraîneurs ne travaillent pas. Toutes les industries sont menacées : les maçons poseront des briques d'une manière « scientifique », la « flânerie » des travailleurs sera bannie, il ne faudra plus qu'ils perdent un seul instant et chacun de leurs mouvements sera étudié à l'aide d'un chronomètre. Et Taylor dit que sa méthode est une véritable machine de guerre contre le syndicalisme ouvrier. Il a raison. »

Une autre guerre, la Grande guerre, survient peu après. Les usines produisent intensément des armes. Le Taylorisme ne s'installe définitivement en France qu'entre la guerre et le Front populaire. Entre les premières expériences de chronométrage chez Citroën et « *Les Temps modernes* » de Charlie Chaplin paru en 1935 (2), se déroule un débat intense, où les expériences, les espoirs et les illusions s'entrecroisent.

La rationalisation pronée par Ford et Taylor coïncide avec l'emploi d'une nouvelle main-

d'œuvre : femmes, provinciaux, coloniaux, étrangers. Au lendemain de la guerre 14-18, qui fut une hécatombe pour la classe ouvrière, elle apparaît comme un moyen d'accélérer la reconstruction nationale.

Beaucoup de cadres, ingénieurs et techniciens, croient sincèrement que les nouvelles méthodes serviront à la fois l'économie et les travailleurs. Beaucoup de syndicalistes, et non des moins, croient qu'elles ouvrent la voie vers la « rationalisation socialiste » et le contrôle ouvrier consécutif à une révolution qui ne peut être qu'imminente. Il faut lire l'analyse que Pierre Saint-Germain (3) a fait de cette période et de ces débats ; elle les situe de façon très significative dans un contexte et une logique que l'on a trop tendance à oublier aujourd'hui.

Argence, le futur animateur du syndicat autonome des métaux de Lyon, publie dans *La Vie Ouvrière* du 9 septembre 1921, un article favorable à l'étude des mouvements, qu'il considère comme une nouvelle technique de l'effort, et un moyen d'épargner la fatigue des travailleurs. Il s'agit, à son avis, de « déterminer dans toute la série des gestes que demande l'exécution d'un travail quelconque, ceux qui sont utiles, nécessaires, de ceux qui ne le sont pas, c'est-à-dire ceux qui produisent de ceux qui fatiguent sans résultat ; (...) Les gestes habituels, presque rituels, que fait chaque ouvrier dans l'accomplissement de sa tâche sont le résultat, le fruit d'une longue expérience et de génération en génération ces

gestes se sont communiqués du compagnon à l'apprenti, lentement peut-être, mais se perfectionnant, en se sélectionnant chaque fois. Dans sa façon de tenir sa lime, l'ajusteur accumule l'expérience et la science de milliers d'ajusteurs et si l'on demande à l'apprenti de bien tenir, sans crispations des doigts, le manche de son outil dans la paume de sa main droite, le pouce toujours au-dessus, ce n'est pas simplement pour obéir à une théorie quelconque, mais bien parce que c'est là la seule méthode pour maintenir la lime sans effort et pour la maintenir droite. »

### Un espoir enlisé

En 1923, le commissaire de police d'Argenteuil écrit au préfet, à propos d'un accord entre patrons et ouvriers sur le chronométrage :

« Les ouvriers interprètent ainsi cet article : Les essais de chronométrage seront effectués sous le contrôle d'ouvriers mandatés par le personnel ». La théorie de la participation à la gestion de l'usine — le mot n'est pas trop fort — paraît aux yeux de certains recevoir ainsi un commencement d'application. »

La révolution russe a suscité un grand espoir parmi les travailleurs. Cet espoir, qui dura jusqu'aux années trente, contribue à faire admettre les nouvelles techniques de division du travail, dont on est convaincu qu'à Moscou elles n'apportent que des bienfaits. L'alternative à la rationalisation capitaliste américaine ou française, c'est, selon un mot de Thorez, « la rationalisation ouvrière, c'est-à-dire le socialisme ».

En 1927, le quatrième congrès de la Fédération Unie de la Métallurgie est un moment décisif dans la fixation de la doctrine syndicale de la CGT de l'entre-deux guerres à l'égard de la taylorisation.

Les leaders syndicaux sont soucieux de ne pas passer pour rétrogrades devant le progrès, et de ne pas continuer la tradition des briseurs de machines de 1848. Rebâtie

déclare à la tribune du Congrès :

« Dire, comme Mahouy, qu'on est contre le travail à la chaîne, cela me fait penser à quelqu'un qui dirait qu'il est contre la pluie. Sans doute, on n'aime pas la pluie, mais comme on ne peut l'empêcher de tomber, alors on se contente de prendre un parapluie. On ne peut pas plus empêcher le travail à la chaîne qu'on ne peut empêcher la pluie de tomber. Don Quichotte est mort et les moulins à vent sont devenus des minoteries mécaniques, en dépit de ses efforts. Par conséquent, je crois que notre rôle n'est pas tant de dire partout que nous sommes contre le travail à la chaîne, et de nous briser dans une lutte sans issue mais de chercher ce qui peut nous servir de parapluie contre ses conséquences (...) »

Notre position est bien nette. Nous disons : Nous sommes pour les principes de l'organisation scientifique du travail, y compris le travail à la chaîne, y compris la norme de production. C'est quelque chose qui correspond à un stade du développement du régime capitaliste. Essayer d'entraver les progrès techniques, ce ne serait pas être vraiment révolutionnaire. Les révolutionnaires savent que la classe ouvrière sera le successeur du capitalisme et que cette organisation scientifique permettra d'aller beaucoup plus vite, lors de la prise du pouvoir par le prolétariat, dans l'édition socialiste. »

Voilà bien ce qui est en cause aujourd'hui, cinquante ans après le discours de Rebâtie, soixante-dix ans après les premières traductions de Taylor.

Le contraste est saisissant entre d'une part, le discours sur les infinis pouvoirs des sciences et techniques, et d'autre part, une indigence de recherche, d'expérimentation novatrice. La vraie nouveauté c'est que les travailleurs n'admettent plus leurs conditions de travail comme une fatalité.

(1) Extrait de F. W. Taylor, « La Direction scientifique des Entreprises », Marabout. Cité par André Héron dans « Le Taylorisme hier et demain », dans « Les Temps modernes », août-septembre 1975.

(2) « Vous avez vu « Les temps modernes », je suppose ? La machine à manger, voilà le plus beau et le vrai symbole de la situation des ouvriers dans l'usine ». Simone Weil.

(3) cf. Pierre Saint-Germain : « La Chaîne et le Parapluie : Face à la Rationalisation » dans « Les Révoltes logiques », n° 2, 1976.

# A LIVRE OUVERT

## VOYAGE AVEC DES CADRES

par René Le Guen  
Ed. Sociales, 286 p. ; 30 F.

Le voyage auquel nous invite René Le Guen, nous entraîne loin dans l'histoire des industries électriques et gazières. Mais il ne démarre réellement qu'au lendemain de la Libération, à l'occasion de la mise en application de la ligne politique élaborée sous l'occupation par le Conseil National de la Résistance.

Ce voyage, nous le ferons en la compagnie exclusive du Groupement National des Cadres, syndicat qui regroupe cadres, agents de maîtrise et techniciens appartenant à la Fédération de l'éclairage CGT. Effectué à travers l'histoire même des deux établissements nationaux EDF et GDF, il décrit les conditions de la naissance de ceux-ci, et les batailles qu'il a fallu mener à l'époque contre les intérêts privés. Ces pages constituent aujourd'hui un retour en arrière qui ne manque ni d'intérêt ni d'opportunité. L'accent mis sur le rôle essentiel joué à ce moment par les cadres acquis aux idées de la nationalisation est en effet un des traits significatifs de l'ouvrage.

La suite, c'est-à-dire les différentes péripéties de la vie du GNC à l'intérieur de sa fédération et de la confédération CGT, ou dans les conflits sociaux internes à l'E.D.F. - G.D.F. est sans doute moins originale et plus connue. La naissance de l'UGICT en 1965, les

oppositions avec les autres organisations syndicales de la convention salariale EGF de 1969, les prises de positions sur la hiérarchie des salaires, sont des traits marquants du paysage qui se déroule sous nos yeux : paysage agréable mais sans relief, car tout au long du voyage nous ne sortirons pas de l'autosatisfaction et du nombrilisme. S'il est bien normal que toute organisation, comme toute personne, soit satisfaite d'elle-même, le retour en arrière est ordinairement l'occasion d'un bilan nuancé. concernant des années aux fortunes diverses. Mais ici, rien de tel ; à lire René Leguen on se trouve en présence d'une organisation dont les positions ont toujours été parfaitement éclairées, l'action déterminante, les résultats satisfaisants. Et ceci malgré, (oh oui !) la présence des autres organisations syndicales qui ne sont citées, rarement, que pour être critiquées.

Au moment où l'Union de la Gauche peut faire espérer de nouvelles victoires, ce penchant à l'autosatisfaction est l'aspect le plus inquiétant de l'ouvrage. Ecrit sans nul doute à l'intention des militants et adhérents du GNC, il ne manquera pas de faire réfléchir tous ceux pour qui l'unité d'action passe par la reconnaissance et la mise en commun des apports de chacun.

Maurice LUNEAU

## LES SYNDICATS DANS LES CHEMINS DE FER EN FRANCE (1890-1910)

par Elie Fruit  
Ed. Ouvrières, 216 p. ; 42 F.

Très intéressant car remarquablement documenté, ce livre bien qu'historique (il s'arrête en 1910) est tout à fait « actuel ».

Dans une première partie Elie Fruit retrace le début des grandes compagnies et analyse parfaitement le rôle déjà ambigu de l'Etat. On

est saisi par la puissance de ces grands réseaux privés qui savaient si bien utiliser les fonds publics à leur profit et on comprend pourquoi la nationalisation des chemins de fer a été si longue à obtenir en France par rapport aux autres pays d'Europe.

A partir de là, comme nous, le dit Jean Maitron dans sa préface, Elie Fruit décrit sans éléver le ton mais avec grande force ce que les frères Bonnef ont appelé « la vie tragique des travailleurs ». Pour ceux du rail, c'est le temps du patronat de droit divin, des journées de travail de douze à quinze heures, des salaires dérisoires au bas de l'échelle, de la réforme et non de la retraite comme pour les vieux chevaux dans les régiments de cavalerie. Et si aujourd'hui « le contraste avec le passé est saisissant », c'est au syndicalisme qu'on le doit.

Sur un autre plan plus général, se trouvent soulignés nombre de problèmes d'un permanent intérêt : celui du caractère réformiste ou révolutionnaire des luttes dans la mesure où il est justifié de simplifier ainsi le débat, celui aussi de l'opposition entre l'action syndicaliste et l'action parlementaire, politique et là encore on peut se demander s'il n'y aurait pas lieu de parler de complémentarité plutôt que d'opposition, celui enfin de la stratégie syndicale qui doit tenir compte et des majorités souvent passives et des affrontements entre les deux minorités patronale et syndicale, dominante et opposante.

## Des militants

Sur un troisième plan, l'auteur aborde un grand thème par le biais de la personnalité d'Eugène Guérard, celui du militant. Sans nous permettre un jugement de valeur sur qui que ce soit, constatons seulement que dans le monde des militants se présentent, côté à côté et souvent

déchirés des types d'homme de natures différentes — révolutionnaire ou réformiste — pas obligatoirement opposés dans leurs objectifs. Tels sont quelques-uns des aspects de l'œuvre que nous présente Elie Fruit, œuvre qui demain sera, chronologiquement, prolongée.

Dominique LARTILLEUX

## NUCLEAIRE, LE FACE A FACE

Numéro spécial de la revue « Que choisir ? » U.F.C., 6 F.

A la suite d'un débat organisé lors des « Etats généraux de la consommation » en novembre 76, l'Union Fédérale des Consommateurs a publié durant l'été un numéro spécial de sa revue « Que choisir ? » sous le titre : « Nucléaire, le face à face ».

Ce numéro a en effet l'originalité de présenter autour de quatre importantes questions les points de vue de la Direction d'EDF, de la CFDT, et de trois associations : le GSIEN (Groupement des Scientifiques pour l'Information sur l'Energie Nucléaire), la FFSPN (Fédération Française des Sociétés de Protection de la Nature), et les Amis de la Terre.

La Direction Générale d'EDF a accepté le débat contradictoire qu'elle refuse souvent. Il est vrai que l'UFC lui offre la moitié des pages pour développer son point de vue. EDF aujourd'hui reconnaît que les pouvoirs publics ont seuls la responsabilité de déterminer la politique énergétique du pays. Cela conduit à regretter que le gouvernement n'apparaisse pas dans cette confrontation et, là comme trop souvent, EDF cède avec complaisance à la tentation de justifier des choix qui ne sont pas de sa responsabilité.

Par ailleurs, comment un établissement public qui s'est toujours montré très conscient des conséquences industrielles de ses investissements peut-il passer sous silence les conditions de réalisation d'un programme démesuré par rapport aux possibilités de l'industrie ? Comment EDF peut-il oublier de s'expliquer sur le monopole de fabrication qu'il a octroyé au groupe du baron Empain, avec tous les risques que comporte le choix d'un seul type de réacteur, construit par un seul fabricant pour assurer plus de la moitié de la production d'électricité en 1985 ? Comment peut-il feindre d'ignorer qu'une part importante du circuit du combustible est dominée par des intérêts privés, pour lesquels le souci de la sécurité ne peut qu'entrer en conflit avec le souci d'une rentabilité rapide ?

## Quelle écologie ?

Il est vrai que de telles questions ne constituent pas les préoccupations dominantes des Amis de la Terre : pour eux le nucléaire apparaît bien comme un mal en soi. Les Sociétés de Protection de la Nature sont plus nuancées, et ont le courage de reconnaître que leur position conduit à : « arrêter toute croissance énergétique ultérieure même s'il faut mettre le pays sur le pied d'une économie de guerre. »

Les mouvements écologistes ont le grand mérite d'avoir imposé la prise en considération de l'importance de la protection de l'environnement trop souvent ignorée. Bien qu'ils mettent en évidence les conséquences du Nucléaire sur le type de développement économique, sur le caractère policier de la société, la réflexion qu'ils présentent reste unidimensionnelle. On considère d'abord une préoccupation (la protection de la nature) et on lui subordonne pratiquement toutes les autres préoccupations, par exemple

la réduction des inégalités dans le pays et dans le monde. Or l'écologie ne peut supprimer la réflexion économique et sociale. Le débat nucléaire ne doit pas se borner à un seul aspect mais doit les confronter tous, pour conduire à des choix politiques.

Le GSIEN situe son combat sur le terrain de l'information et sur celui de l'appréciation des risques encourus. Pour lui, il ne revient pas aux scientifiques de monopoliser le débat ou de déterminer les choix à la place des citoyens, mais leur réflexion est une composante nécessaire pour, selon son souhait, « établir l'ambiance sereine dans laquelle (le débat) devrait se dérouler ».

Il ne faut voir dans la façon dont les syndicats de la CFDT ont perçu la mise en route du programme « Tout nucléaire » aucun a priori, mais une expérience. De la mine au réacteur en passant par les chantiers de construction et les usines de retraitement, il apparaît que les conditions de travail sont mauvaises et les dangers exceptionnellement difficiles à mesurer. C'est pourquoi la CFDT, sans rejeter l'utilisation pacifique de l'énergie nucléaire, a demandé que son développement se fasse de manière progressive et sous contrôle public. Début 76, la CFDT avait réclamé un arrêt de tout nouvel investissement pendant trois ans et s'était opposée au surrégénérateur de Malville.

## Tant d'erreurs à Malville ...

Aujourd'hui, la hâte et l'agressivité qu'ont montré les promoteurs du nucléaire créent chez certains un réflexe de colère. En raison du risque de provocation et d'affrontement, la CFDT s'était refusée à participer à la manifestation des 30 et 31 juillet à Creys-Malville. EDF commettait l'irresponsabilité de laisser construire une caserne de CRS sur son terrain. Ce fut l'appel à l'attentat, et la

répression policière et judiciaire. Ce n'est pourtant pas la force qui doit imposer son choix, mais la clarté des arguments d'un débat démocratique.

Malgré sa brièveté et son caractère limité, ce numéro spécial de « Que choisir ? » permet de situer les positions des différents participants au débat. Pour ceux qui souhaiteraient aller plus avant dans la réflexion ; rappelons les pages parues dans « Syndicalisme Hebdo » n° 1662 et 1663 (21 et 28 juillet) et « Cadres CFDT » qui dans son n° 278 a publié de larges extraits de l'intervention de la CFDT à la commission de l'Energie du VII<sup>e</sup> plan. Pour approfondir le débat, on pourra se reporter à l'ouvrage détaillé du syndicat CFDT du CEA au éditions du Seuil : « L'électro-nucléaire en France ».

Michel ROUSSELOT

#### « LES POSTIERS, LA GREVE ET LE SERVICE PUBLIC »

par Jean-François Noël  
Co-édition Presses universitaires de Grenoble, et Maspero, 38 F.

L'été 1953 n'a pas été épargné en France par les conflits sociaux. Dès le 5 août, il fut marqué par la paralysie brutale, en 24 heures, de toutes les communications postales. Cette importante grève des PTT devait s'étendre rapidement au Gaz et à l'Électricité, à la SNCF, à la RATP puis à certains autres services publics. Mais il n'y eut jamais de grève générale, le travail reprenant progressivement entre le 21 et le 25 août.

C'est autour du long conflit des travailleurs des PTT qu'est bâti le livre de Jean-François NOËL.

L'auteur, militant du SGEN-CFDT, né dans une famille de travailleurs des PTT, a cherché à analyser la

lutte dans son aspect à la fois professionnel et « politique » (1).

#### Les origines de la grève

Après avoir décrit le contexte (la France en 1953), le livre cherche à cerner les origines de la grève. Déjà les travailleurs des PTT avaient dû subir depuis de nombreuses années une lente dégradation de leurs conditions de travail et de leur pouvoir d'achat. Le nombre de non-titulaires proliférait à raison d'un auxiliaire pour deux titulaires. L'accroissement de la productivité des services était devenu une réalité. Rien cependant ne pouvait laisser prévoir un conflit d'une telle ampleur, sinon les efforts tentés par les Fédérations syndicales des PTT pour engager les actions qui s'imposaient. De fait, la grève a éclaté en riposte aux décrets-lois pris par le Gouvernement Laniel, celui-ci étant muni des « pouvoirs spéciaux ». Ces décrets-lois prétendaient réduire les dépenses de l'Etat. Ceci explique que de nombreux secteurs dépendant de l'Etat-patron soient entrés au même moment dans la lutte. Mais, pour les travailleurs des PTT, il fallait que « ça change », c'est-à-dire redonner un sens à la vie, retrouver la vraie vie, par un changement politique. Aussi leur grève dura-t-elle vingt jours.

#### Des mesures pour briser la grève

« Non à la grève ». Telle fut la réponse donnée par le gouvernement Laniel aux revendications des postiers.

Une semaine après le début du conflit, les ordres de réquisition étaient lancés à l'adresse d'un nombre d'entre eux, mais en vain. Certains cependant étaient traduits devant les tribunaux et condamnés, cinq d'entre eux jetés en prison (huit jours de prison ferme). Le 18 août une lettre était même envoyée aux cadres requis et menacés de « suspension provisoire de fonctions ». Et l'auteur du livre précise :

« Cette seconde vague de réquisition ne sera guère plus efficace que la première, mais son existence témoigne de la participation massive des cadres au mouvement de grève ».

Là où la grève était totale, les comités de grève qui s'étaient mis en place assuraient les communications urgentes et les services de sécurité.

Mais le gouvernement cherchait par tous les moyens à atténuer les effets de la grève : utilisation de policiers — transformés en facteurs occasionnels — ou de soldats auxquels était confiée la mission de « désengorger » les bureaux-gares — recrutement de personnel occasionnel, organisation de circuits parallèles à ceux des PTT.

#### L'autre versant de l'histoire

Cet ouvrage contient également une analyse intéressante de l'entreprise PTT dans les années 50, des diverses catégories de personnel qui la composaient et des conditions de travail.

La recherche débouche sur une étude du mouvement, syndical dans les PTT, de la place de chacune des organisations dans la lutte, notamment des « minoritaires » de la CFTC, minorité combattive qui ira loin, jusqu'à la CFDT.

Une post-face engage enfin une comparaison entre la grève d'août 1953 et celle de l'automne 1974.

C'est un livre d'histoire, mais d'une histoire vue depuis l'autre versant : « du côté des travailleurs », comme le dit dans sa préface Madeleine Rebérioux.

Pierre HOUDENOT

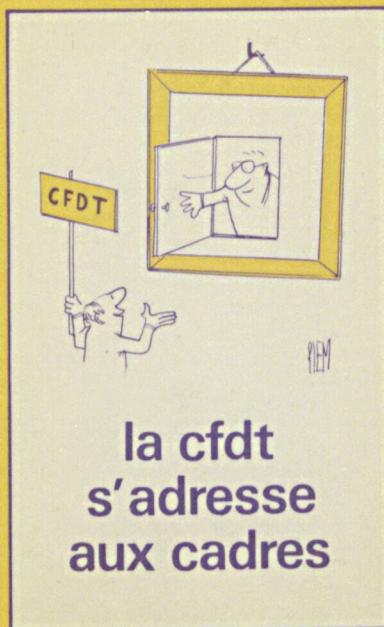
(1) Jean-François NOËL a également participé à la rédaction du livre de la Fédération CFDT des PTT « Des idiots par milliers » dans la petite collection Maspero. (Cf. « Cadres et Profession », n° 271, novembre-décembre 1975, p. 39).

#### **DERNIERS NUMEROS PARUS**

- 271 Accidents du travail
- 272 Les nouvelles stratégies de l'emploi
- 273 La condition militaire
- 274 Service public ?
- 275 L'information dans l'entreprise
- 276 Pertes et profits de la mobilité
- 277 Des bureaux et des tours
- 278 Les travailleurs de la Recherche
- 279 Emploi du temps, emploi de soi

**sans ambiguïtés, sans concessions...**

# **LA CFDT S'ADRESSE AUX CADRES**



## **dernière brochure parue**

**Au sommaire :**

Introduction.

1. Une image qui se déchire.
2. Cadres au jour le jour.
3. Syndiqué à la cfdt, pourquoi ?
4. Questions sans détours à la cfdt.

Annexes.

- Ingénieurs et cadres pour quel travail ?
- L'organisation de la cfdt.
- Bibliographie.

Format 11 × 18 cm.  
80 pages.

## **vous pouvez lire également**

la hiérarchie, 96 pages, 14 F (prix public).

cfdt textes de base 1, 136 pages, 12 F (prix public).

cfdt textes de base 2, 152 pages, 18 F (prix public).

élargir les libertés dans l'entreprise, 40 p., 6,50 F (prix public).

**en vente à la librairie confédérale**  
**montholon services**

Sur place à la librairie, ou à expédier :  
Un choix complet de livres !

Règlement à la commande, C.C.P. à l'ordre de :  
Montholon Services librairie : LA SOURCE 32683.89 M



26, rue de Montholon, 75439 PARIS CEDEX 09