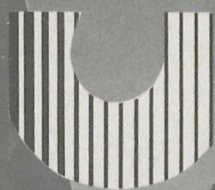
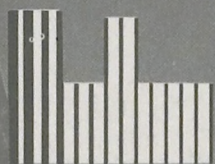
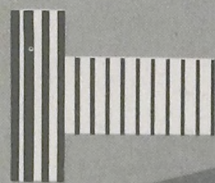
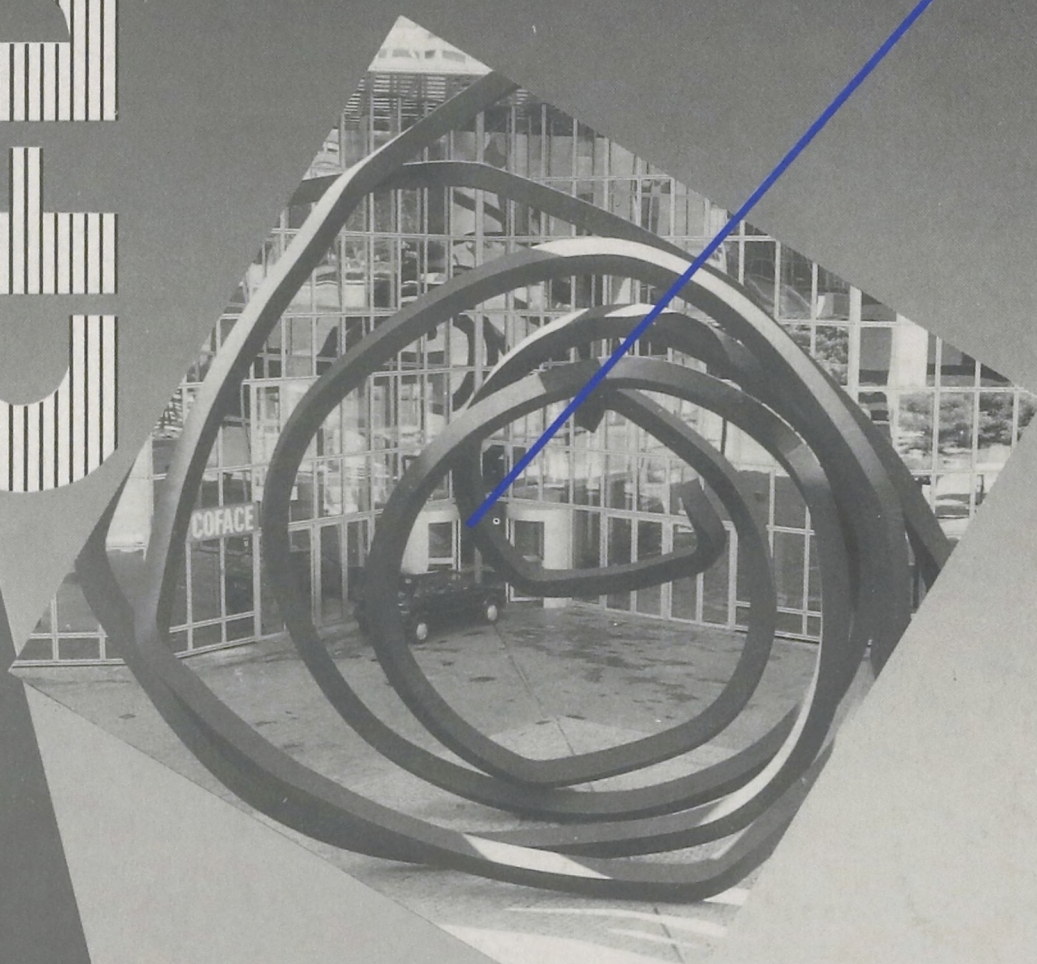


# CADRES



**DU SOCIAL  
AU PROGRAMME**





# CADRES

# CFDT

*La revue de l'union confédérale des ingénieurs et cadres.*

Directeur-gérant, Directeur de la rédaction, Daniel Croquette. Rédactrice en chef, Marie-Noëlle Auberge-Barré. Secrétaire de la revue, France Outil-Suffert

47, avenue Simon Bolivar, 75950 Paris Cedex 19. Téléphone (1) 42.02.44.43.

Le numéro simple 70 F ; double 100 F. L'abonnement annuel 230 F. Prix dégressifs pour les commandes groupées.

CCP 30 474 52 N La Source.

Composition UCC CFDT - Montage, impression : imprimerie Artésienne, coopérative ouvrière de production, à Liévin.



# DU SOCIAL AU PROGRAMME

N° 343

OCTOBRE 1990

## Sommaire

- 
- 3 Introduction, par Marie-Noëlle Auberger-Barré
- 

### 1. UN CONSTAT DE CARENCE

---

- 9 Pourquoi des connaissances en matière humaine et sociale, par Alain Bouc  
14 Etre compétitifs par la ressource humaine, par François Périgot  
18 ENA : l'élite s'ouvre à l'humain, par René Lenoir  
22 Formation des cadres et progrès des hommes, par Pierre Calame  
27 Un point de vue européen
- 

### 2. VRAIES ET FAUSSES INNOVATIONS

---

- 30 UTC, pluridisciplinarité et autonomie ; ENSG, en vue d'ensemble sur un débouché privilégié ; ICAM, la tradition des pères jésuites ; Centrale, des professeurs réfléchissent ; EGI, projet pour un nouveau type d'ingénieur ; INSA, la culture des autres ; IAE, la seconde compétence  
40 Sup de Co : le manager ludo-polémique, par Germain Bertrand  
42 L'ouvre-boîte  
43 Le Club BSN : découvrir l'entreprise  
44 Le CESI : associer niveau scientifique et formation humaine, par Marie-Odile Paulet  
45 Quand une entreprise explique le syndicalisme à ses cadres, par Maurice Gadrey  
47 Quand les cadres se font profs  
48 Derrière le cadre, la personne pas le personnage, par l'équipe du CERP  
50 Ne pas exporter un modèle tout fait, par Raymond Franjou
- 

### 3. LES PROPOSITIONS DE L'UCC

---

- 54 Pour la formation humaine, économique et sociale des futurs ingénieurs, par Marie-Odile Paulet  
56 Les deux cents mots clés de l'ingénieur  
60 Notes de lecture
-







## INTRODUCTION

**L**a sixième résolution du Congrès de 1987 de l'UCC s'intitulait «développons la formation des cadres aux relations humaines et sociales». C'est aujourd'hui le fil conducteur de ce numéro, qui s'intéresse tant aux aspects économiques qu'aux aspects sociaux et organisationnels de la question : que se passe-t-il dans l'enseignement supérieur, dans les entreprises, dans la formation permanente, quelles sont les conséquences de la faible place donnée à l'apprentissage des aspects relationnels du travail ?

Une des caractéristiques étonnantes de la société française est que son enseignement supérieur ne forme guère les futurs cadres à l'exercice concret de leur métier.

Le fait le plus spectaculaire réside en le fait que l'adéquation entre la formation supérieure spécialisée et la pratique professionnelle est très loin d'être systématique : combien de physiciens ou d'agronomes embauchés comme informaticiens, d'assureurs transformés en formateurs, d'historiens mués en gestionnaires, voire de littéraires changés en commerciaux et, cas le plus fréquent, d'ingénieurs devenus managers.

Mais un autre aspect des choses mérite l'attention : la déconnection profonde entre ce qu'on apprend et ce qui sert effectivement dans la vie active. Déjà, pendant toute la durée des études primaires et secondaires, jamais un élève \* n'a entendu parler des entreprises, de leur vie intérieure (organisation technique, rapports entre les différents services, relations sociales) et extérieure (relations avec les clients, les fournisseurs, les concurrents, les banquiers, etc). Et cette situation se perpétue dans le supérieur, à l'exception bien sûr des formations au commerce ou à la gestion. Même dans ce cas, organisation, marketing et finances sont des matières parcellisées, qui ne sauraient rendre compte du grouillement de vie d'une entreprise.

Ainsi, dans les grandes écoles et les universités, sont enseignés la résistance des matériaux et la mécanique des fluides, le calcul différentiel et intégral et les courbes de Gauss, et beaucoup d'autres choses grandement utiles, mais le jeune embauché se trouve parfois fort démuné sur le plan des relations humaines et sociales quand il se retrouve dans un bureau ou un atelier. Les réactions des collègues et des autres salariés lui paraissent de temps en temps bien bizarres. Alors, parfois, le malheureux va se plonger dans un des innombrables ouvrages de management, d'organisation, de psychosociologie des entreprises, et va se demander si son patron est «jupitérien», si l'organisation qui l'emploie est du «deuxième type», et se sentira, selon son tempérament personnel et les bonheurs du jour, perplexe ou rasséréné devant les pages de graphiques, de diagrammes fléchés et d'initiales ésotériques, qui, au moins, lui auront rappelé le doux temps des études supérieures.



Parfois un patron piqué d'originalité tente de le motiver, de l'intégrer ou de le fidéliser en lui faisant descendre Le Verdon en kayak ou sauter à l'élastique.

Grâce à - ou malgré - tout ceci, il apprendra, plus ou moins bien, à «prendre les gens» et aura un petit moment de regret en pensant au temps perdu ... Si on lui avait appris plus tôt ...

Mais souvent, comme l'ignorant ignore d'abord sa propre ignorance, il pensera toute sa vie que s'il ne comprend pas les réactions des gens et surtout celles du «petit personnel», c'est parce qu'il n'y a rien à y comprendre, car ces gens-là sont illogiques et jamais contents.

En France les ingénieurs, et par voie de conséquence la plupart des dirigeants d'entreprises, sont sélectionnés sur leur aptitude à ingurgiter les mathématiques. Or la caractéristique des mathématiques est qu'à un problème correspond une solution et qu'une démonstration effectuée une fois est définitivement probante. Mais la réalité vivante est plus complexe.

Dans la vie professionnelle, les problèmes ont rarement une seule solution, et rien n'est systématiquement reproductible. Le cadre et surtout le dirigeant doit alors maîtriser la complexité. S'il raisonne comme devant un exercice de maths, il aura une approche mutilée qui l'empêchera de raisonner juste. (La démarche pragmatique américaine ou le mode de raisonnement non déductif des Asiatiques prouvent d'ailleurs que le modèle mathématique n'est pas le seul valable au monde).

Les conditions de la croissance compétitive exigent une approche socio-économique intégrée, pas l'application mécanique de règles valables en tout temps et en tout lieu. La confrontation entre différents points de vue et expériences peut être efficace : l'autre possède une partie de la solution.

Faute de connaissance et de compréhension, on voit les différentes composantes de la population active se dénigrer mutuellement (sans que cela n'ait rien à voir avec une quelconque lutte des classes), non seulement d'un étage à l'autre de la ligne hiérarchique, mais aussi d'une fonction à l'autre : les ingénieurs veulent tout simplifier, les hommes du personnel tout compliquer, les financiers sont des aventuriers, les comptables des besogneux, les commerçants sont des hâbleurs, les administratifs des improductifs, les gens des bureaux d'étude ne savent pas ce qu'est un prix de revient, ceux de la production ignorent ce qu'est un délai ...

La parcellisation de la société française, la rigidité de nombre des castes qui la composent, l'absence quasi-totale de communication entre des mondes juxtaposés qui s'ignorent presque totalement (administration/entreprises, grands groupes/PME, entreprise/enseignement, recherche/production, etc) font qu'il est plus difficile d'avoir une bonne



*connaissance des relations humaines et sociales chez nous que dans une société plus fluide.*

*La formation - initiale ou permanente - devrait donc permettre au cadre d'acquérir le minimum de connaissances en ces domaines pour remplir efficacement son rôle, qui n'est pas seulement de produire ou de vendre mais aussi de faire agir des hommes.*

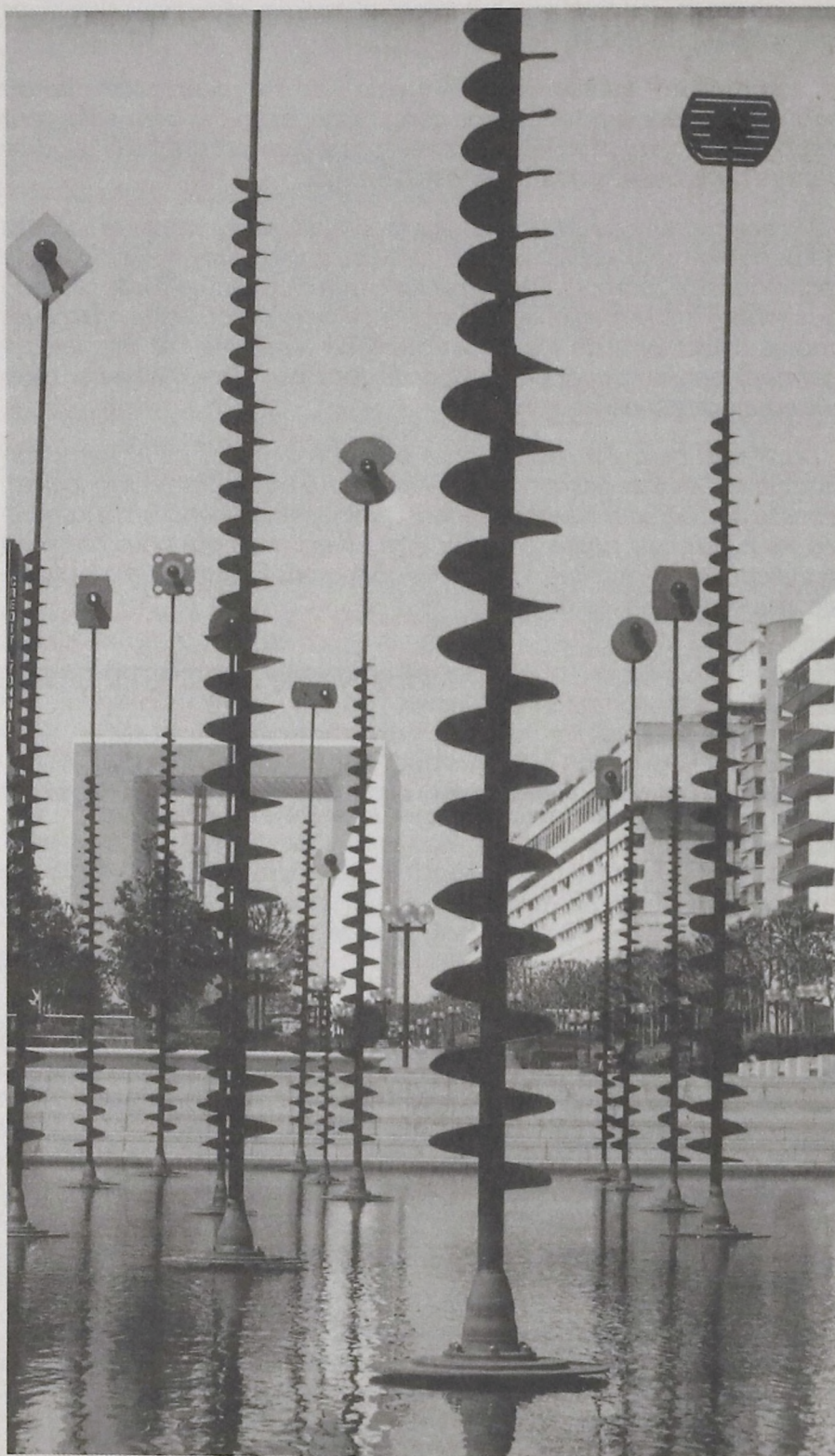
*Mais le contenu de ces formations aux relations humaines et sociales demande qu'on y porte attention. Il peut s'agir d'alibis, de gadgets, de techniques de manipulation aussi bien que d'ouverture réelle au reste du monde. Si une meilleure connaissance de la psychologie amène les cadres à tirer plus de leurs collaborateurs sans que ces derniers ne gagnent rien en échange, l'efficacité sera peut-être meilleure, mais sûrement pas la démocratie.*

*Dans une première partie, nous allons voir pourquoi la formation humaine et sociale des cadres est nécessaire à l'entreprise et à la société, dans la deuxième nous examinerons quelques expériences, sur lesquelles les jugements portés peuvent être divers mais qui nous ont paru significatives, et pour terminer, nous donnerons la position et les propositions de l'UCC en ce domaine.*

*Marie-Noëlle AUBERGER-BARRÉ*

\* à part les cours d'économie d'entreprise prévu dans le programme des sections G, et qui sont souvent assurés par des professeurs n'ayant jamais travaillé dans une entreprise.







# UN CONSTAT DE CARENCE

**L**e déficit de formation aux relations humaines et sociales des cadres français en général et des ingénieurs en particulier est un fait reconnu, dont Alain Bouc nous explique fort clairement les causes et les conséquences.

Depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, le patronat français a demandé aux cadres d'être la fidèle courroie de transmission de ses ordres à la masse des salariés, dont le rôle était de travailler sans trop réfléchir (les gens qui pensent finissent par contester, c'est bien connu).

Mais l'évolution de la société dans son ensemble, avec la hausse du niveau moyen d'éducation, et celle des techniques de production, avec la complexité croissante des équipements, ont pour conséquence que la «main d'œuvre» cède le pas à la «matière grise», dont il est plus difficile d'obtenir le maximum par la contrainte. Ainsi nos dirigeants découvrent-ils petit à petit que, dans une usine ou un bureau, il est insuffisant de se prévaloir de la seule autorité hiérarchique pour amener la collectivité de travail au maximum de ses performances potentielles.

Mais le respect de l'autre (en particulier d'un autre hiérarchiquement inférieur) et le travail en équipe (surtout quand il ne s'agit pas de faire travailler les autres pour soi mais de travailler avec les autres en vue d'un but commun) ne s'apprennent pas dans les écoles, fussent-elles qualifiées de «grandes». Et l'efficacité des entreprises françaises souffre de la comparaison avec celle des entreprises d'autres contextes.

Alors le patronat découvre, après les sociologues et les syndicalistes, l'importance du facteur humain, et s'aperçoit à cette occasion que «leurs cadres» ne savent pas y faire. Mieux vaut tard que jamais sans doute.

Il est aujourd'hui conscient du problème, comme le montre l'article de François Périgot, président du CNPF.

Il reste à espérer que l'on renonce à décalquer en France des méthodes basées sur d'autres cultures, qu'elles soient américaines ou japonaises, et surtout que personne ne confonde ouverture aux relations sociales et humaines et manipulation psychologique.

L'Etat aussi est concerné, ce qui a conduit René Lenoir, directeur de l'ENA, à prendre des mesures, qu'il nous expose, concernant la formation des hauts fonctionnaires.

L'article de Pierre Calame qui clôt cette première partie nous montre que la méconnaissance de la logique des autres, que ces derniers soient d'un métier différent ou d'une culture étrangère, a pour effet de stériliser l'action entreprise.





## *LA FORMATION : UN PROJET, UNE AMBITION.*

VOUS AVEZ DES IDÉES, DES SOUHAITS,  
DES PROJETS :

- POUR RÉALISER UN PLAN DE FORMATION INDIVIDUELLE,
- POUR PRENDRE UN CONGÉ INDIVIDUEL DE FORMATION,

UN LIEU DE RÉALISATION :

LE *CREFAC*

LE *CREFAC* VOUS PROPOSE :

### *DES FORMATIONS AUX FONCTIONS CADRES DANS LES DOMAINES SUIVANTS :*

- *FONCTION LOGISTIQUE :*  
Dimensions nouvelles de la logistique dans les entreprises
- *GESTION INFORMATISÉE DES STOCKS :*  
Des méthodes classiques aux nouveaux modèles : MRP, OTP, KANBAN

### *DES FORMATIONS GÉNÉRALES*

- *SUR LA GESTION D'ENTREPRISE*  
Formation aux aspects opérationnels de la gestion.
- *POUR DÉVELOPPER SON POTENTIEL :*  
Mobiliser ses savoirs, savoir-faire, savoir-être ;  
Développer ses capacités méthodologiques ;  
Construire des objectifs de progrès.

*POUR TOUTE INFORMATION DÉTAILLÉE,  
N'HÉSITEZ PAS A CONTACTER Nelsy LOUIS au : (1) 42.02.44.43*

*CREFAC*

Centre d'étude et de formation  
TOUR ESSOR 93  
14, rue Scandicci  
93500 PANTIN  
TÉL : (1) 48.46.51.99



# POURQUOI DES CONNAISSANCES EN MATIÈRE HUMAINE ET SOCIALE

*Alain Bouc a récemment remis un rapport au Commissariat Général du Plan concernant «la dimension humaine et sociale dans la formation des ingénieurs et cadres». Se basant sur cette étude, il nous explique ici pourquoi les seules connaissances «techniques» sont insuffisantes.*

**U**ne conception réductrice de l'économie issue de la théorie libérale a fondé pendant un siècle la réflexion économique. Les comportements humains en étaient exclus et les motivations se réduisaient en pratique dans les manuels à la recherche du salaire le plus élevé possible.

L'évolution est apparue dans les entreprises avant que d'être prise en compte par les théories du management et par une fraction (encore minoritaire) des chefs d'entreprise. L'analyse des comportements de l'homme au travail a déplacé le point de vue classique. L'économie s'ouvre au social et plus encore à l'humain. La technique ne fonctionne plus seule mais dans un système de valeurs.

Il faut aussi et surtout tenir compte de l'aptitude des individus et surtout des groupes d'hommes organisés dans l'entreprise à assumer les fonctions de production dans leur diversité. La ressource humaine est la ressource rare ; elle se valorise dans un minimum de contrainte ; elle a besoin de liberté et de signification et non de réglementations. Telle est du moins la substance des discours.

Ces valeurs et ces comportements caractérisent les unités économiques et en déterminent l'efficacité. On attribue parfois les performances à la culture d'entreprise, sans d'ailleurs que la corrélation puisse être démontrée de façon irréfutable(1). Cet ensemble se compose de valeurs plus ou moins diffuses et conscientes ; il peut d'ailleurs n'être partagé que par

l'encadrement et rester étrangère aux salariés d'exécution.

Le cadre se définit pour une large part aujourd'hui à travers le réseau de relations réciproques qu'il a su organiser et maintenir. Cette activité relationnelle va probablement augmenter pour plusieurs raisons dont notamment les deux suivantes :

La première est que les besoins relationnels augmentent, du fait même de la complexité des réalités économiques et techniques, de la décentralisation des responsabilités de gestion, de la dilution de l'autorité, du développement des contre-pouvoirs, de la capacité accrue des partenaires sociaux qui mènent le dialogue avec les directions.

- Les cadres passent une part croissante de leur temps à discuter de problèmes relationnels, la plupart du temps dans des réunions informelles, voire improvisées. En revanche, l'exercice des compétences et des expertises acquises en formation initiale les retiennent de moins en moins, surtout lorsqu'on s'élève dans l'échelle des hiérarchies.

En résumé et pour reprendre les termes de la Directrice du département Technologie et Sciences de l'homme de l'Université de Compiègne :

"Plus que des connaissances, on demande à un ingénieur des compétences, plus qu'un savoir, on lui demande un savoir-faire et une capacité à l'action" (2).

L'observation des réalités de l'entreprise montre en effet que l'encadrement



est fortement marqué par la formation initiale reçue. Manager, comptable et ingénieur de production abordent les problèmes de l'entreprise de façon différente et ne sont pas également sensibles aux tensions qui peuvent apparaître. La formation reçue au départ marque les esprits de façon indélébile.

Les langages appris dans chaque cursus de formation sont particularisés à l'extrême et, comme tels, ils ont tendance à isoler ceux qui les pratiquent et à freiner le dialogue dans l'entreprise.

La formation initiale n'est pas suffisante. Elle n'est pas complète, elle n'est pas toujours reliée à la pratique, elle ne peut tenir compte des évolutions technique et sociale ultérieures.

Mais reconnaître le rôle de l'entreprise dans la formation ne signifie pas que tout doit s'apprendre sur le tas en se fondant avant tout sur le bon sens. Ce terme ne recouvre bien souvent que l'ensemble des réflexes et préjugés acquis dans la famille ou à l'école. Or précisément, ce dont les cadres ont besoin dans leur travail, c'est de remettre en cause les idées toutes faites pour s'ouvrir aux réalités des ateliers, de savoir écouter les partenaires afin d'être en mesure de conduire le dialogue social.

## Former des cadres généralistes

Dans une économie ouverte et mouvante, où affluent les informations, le besoin est d'abord d'hommes de synthèse, capables de synthétiser des données éparses pour en tirer des conclusions pratiques et raisonnables, de gérer à la fois le général et le particulier (3).

Des hommes de synthèse et non un conglomerat pluridisciplinaire. En ce domaine, c'est le général qui est difficile car il suppose la capacité d'appréhender la spécificité des différentes branches de connaissance. Bien entendu, le besoin de spécialistes ne diminue aucunement ; il s'accroît même et c'est ce qui rend le travail de synthèse d'autant plus ardu.

On peut s'interroger sur les raisons profondes du peu d'importance accordée aux relations humaines et sociales d'entreprise par l'appareil de formation dans son

ensemble et par une fraction importante des individus enseignants.

Les résistances tiennent sans doute aux habitudes et aux traditions. Mais cette explication n'est qu'à demi satisfaisante, s'agissant d'un domaine de pensée marqué par les phénomènes de mode et qui se veut innovateurs. Les résistances se fondent aussi sur des raisons plus profondes qui touchent aux équilibres sociaux eux-mêmes, tels qu'ils s'expriment dans l'entreprise.

Les refus d'évoluer ont des fondements divers. La première raison invoquée, qui est de facilité, repose sur le déséquilibre du marché de l'emploi. La pénurie de cadres - notamment d'ingénieurs - est telle que les directeurs d'école n'éprouvent aucun besoin de modifier les cursus de formation : de toutes façons, les élèves diplômés trouveront un emploi convenablement rémunéré.

La surabondance des postulants à l'entrée de certains établissements a parfois des effets curieux sur les modalités d'admission : comme les candidats satisfont habituellement aux critères scientifiques, la sélection se fait parfois en fonction de l'ouverture d'esprit, de la personnalité ou de la culture générale. Avec comme conséquence paradoxale que le besoin de formation non technique en semble moins pressant...

Les élèves eux-mêmes sont souvent prêts à partager ce point de vue.

L'important pour eux, c'est d'abord d'entrer dans l'établissement puisqu'ils ont les plus grandes chances d'en ressortir diplômés. Une fois qu'ils y sont parvenus, ils concentrent leurs efforts sur les matières qui leur sont présentées comme essentielles pour l'obtention du diplôme terminal.

Les insuffisances de formation et de sensibilité dans le domaine humain et social ne sont pas repérables avec autant de précision que les défaillances techniques. Il est difficile de prendre conscience de lacunes personnelles en ce domaine et l'on s'accommode fort bien de toute absence de formation.

Le caractère même des ressources humaines, leur contenu imprécis et leur nature évolutive en écartent les esprits de géométrie et tous ceux - ingénieurs ou



managers - que les formes floues mettent mal à l'aise.

Les établissements sont des structures lourdes qui tiennent à leurs traditions et qui ne les remettent pas spontanément en cause.

Les formations proposées sont beaucoup plus largement déterminées par l'offreur (l'enseignant) que par le demandeur (l'étudiant ou l'entreprise). Il existe certes quelques enseignants qui font le tour des entreprises régionales avant de définir le contenu de leurs cours ; ils sont une infime minorité.

Qu'il soit dispensé en formation initiale ou en formation continue, un enseignement touchant aux relations d'entreprise porte inévitablement sur les structures de pouvoir dans l'entreprise ; et il les aborde nécessairement dans leur mouvement et de manière critique.

Si des résistances se font jour à l'égard d'une formation humaine et sociale, c'est en partie parce qu'elle se situe à la frange du politique.

Dès qu'on est dans ce domaine, apparaissent les conflits d'opinion. Sur le management par exemple, les idées divergent quant à la manière de gérer le dialogue avec les organisations syndicales. Il existe en effet des entreprises pour lesquelles il n'est pas question de parler avec quelque syndicat que ce soit. Ou pour lesquels il existe des syndicats dits "maison" qui ont assuré la paix sociale pendant des décennies.

Il existe d'autres entreprises, en revanche, pour lesquelles ne comptent que les organisations officielles et qui ne dialoguent qu'avec elles.

Dans de telles conditions, il semble difficile de traiter des relations d'entreprise, si ce n'est en abordant le problème d'une manière très scolaire en se contentant par exemple d'une description des institutions sociales.

Malgré une prise de conscience récente du problème, la formation initiale n'apprend guère à travailler en équipe. Cette orientation vers le travail solitaire se dessine dans les classes préparatoires aux grandes écoles : la réussite au concours d'entrée résulte du travail personnel,

acharné et secret mené dans les "prépas" ; le voisin y est un rival.

Ce défaut a des effets négatifs sur la structure du corps des ingénieurs. En particulier quand il se combine avec le caractère abstrait de la formation initiale et à la primauté des mathématiques pour écarter les étudiants des disciplines orientées vers les applications industrielles.

Des diplômés peu familiers des réalités de l'entreprise et qui en redoutent le contact choisiront le travail de conception ou de recherche, etc ... développement de préférence à l'activité des ateliers. Une des conséquences est l'insuffisant encadrement de la production directe qui doit être trop souvent confiée à la responsabilité de techniciens supérieurs.

Il n'est pas rare non plus, et le fait a été noté à maintes reprises, que les ingénieurs quittent le secteur de production pour lequel ils ont été formés ; au lieu d'exploiter la qualification acquise, ils deviennent gestionnaires ou chef d'entreprise et exercent des fonctions auxquelles ils n'ont pu se préparer.

L'esprit de négociation doit-il s'apprendre ? Certains le contestent, notamment parmi les chefs d'entreprise. Il est certain que l'autorité patronale doit parfois s'exprimer sans grand partage, notamment dans les périodes critiques, lorsque les collaborateurs sont peu autonomes et que l'on ne peut courir aucun risque dans la marche de l'entreprise.

Mais telle n'est pas la situation normale. La gamme de ce qui est négociable dans l'entreprise est souvent étendue. Les conflits ne peuvent tous se prévenir. Les cadres doivent savoir les gérer et rechercher des solutions négociées. C'est une de leurs fonctions essentielles.

## **Sciences de l'ingénieur, sciences humaines, sciences du management : trois langages**

La coupure entre sciences exactes et sciences humaines reste forte. Les enseignants reçoivent des formations parallèles ou à recoupements rarissimes. Les langages des sciences humaines sont dif-



ficiles, parfois obscurs, abscons, voire incompréhensibles aux non-spécialistes.

Qui plus est, les théories des sciences humaines restent largement contradictoires. Les ouvrages de référence font s'entrechoquer les thèses sans le plus souvent conclure. Cette absence d'unité déconcerte celui qui les étudie et souvent même discrédite à ses yeux les sciences humaines. Elle n'incite guère à l'initiative individuelle et à l'autoformation.

Il n'existe de fait aucun système de référence commun aux langages des sciences techniques et à ceux des sciences humaines. La perplexité est accrue par la dualité de langage qu'on observe entre les enseignants patentés de sciences humaines et les formateurs quelquefois improvisés aux techniques du management.

La littérature du management, d'éclosion récente, se nourrit des innovations et expérimentations nord-américaines. Il lui faut faire court et simple car elle s'adresse à des cadres surmenés et pressés ; elle ne craint pas de schématiser pour mieux atteindre son public, respectant ainsi les règles du marketing.

Cet ensemble de publication constitue un troisième type de discipline, qui se voudrait à la charnière des deux autres ou qui prétend parfois en opérer la synthèse. En réalité, il est tout aussi caractérisé qu'elles. Sciences humaines, techniques de l'ingénieur, sciences du management : chaque discipline a sa logique, son langage, ses références, ses maisons d'édition, sa manière de présenter un texte, ses points de vente, ses gammes de prix en librairies, etc.

Il est vrai que certains domaines, tels que l'histoire des sciences et l'histoire des techniques, forment une composante essentielle de la culture générale du cadre technique. Le savoir y est solidement constitué et prête peu à la polémique. Ces deux domaines de la connaissance sont communs à l'ensemble du monde cultivé, aux scientifiques comme aux spécialistes des sciences humaines. Mais l'enseignement n'en est guère répandu - en particulier dans les grandes écoles - principalement parce que les effectifs d'enseignants font défaut.

Il est intéressant d'observer les concep-

tions véhiculées par les enseignements et les manuels concernant la vie de l'entreprise. Une bonne part ne nous semblent pas correspondre aux réalités de l'économie moderne. D'une part, elles nient ou sous-estiment les oppositions d'intérêts et de logiques dans l'entreprise ; d'autre part elles montrent une agressivité à l'égard de l'environnement et de ce qui peut faire obstacle à la stratégie des directions.

Dans l'entreprise, l'idée ou l'idéologie traditionnelle qui prévaut, c'est l'absence de différends : l'intérêt bien compris des salariés consiste d'abord à soutenir la politique de l'entreprise. Il y a coïncidence d'intérêts entre les partenaires. Il n'y a pas de champ pour la négociation ; il faut développer le consensus par la croissance et le productivisme.

Ce point de vue ne prévaut que dans un domaine bien défini, officiel et restreint. A l'égard de l'environnement, c'est l'agressivité qui l'emporte. Une logique de guerre, pour laquelle on recourt fréquemment au vocabulaire militaire. Les directions doivent se battre contre un ennemi, qui n'est autre à l'extérieur que le concurrent. A l'intérieur, il s'agit de la représentation des salariés, les syndicats passent souvent pour des empêcheurs de danser en rond dont il vaut mieux réduire l'influence.

Les modèles de conflits proposés sont souvent ceux de la théorie des jeux, qui représentent l'affrontement de deux adversaires. Les compromis qui s'y développent n'impliquent ni confiance ni engagements réciproques : on est en présence de deux hostilités.

Il s'agit presque toujours d'autre part d'un "jeu à somme nulle" : ce qui va aux salariés ne va pas à l'entreprise, et inversement. Il n'est guère proposé de modèle dans lequel la reconnaissance des intérêts de l'autre aurait des effets bénéfiques pour les deux parties.

Il va de soi qu'une logique de guerre conduit à ne pas être très regardant sur les moyens, voire à exploiter en toute bonne conscience les faiblesses de l'adversaire ou à recourir à la ruse. Certes cette politique du mépris reste implicite dans les manuels mais elle correspond bien aux comportements de certains milieux dirigeants dont la psychologie est peu élaborée.



## Les gadgets, un danger pour les formations initiales

L'insuffisance des connaissances psychosociales dont souffrent certains responsables de formation initiale réduit leur capacité de discernement. Elle peut les amener à introduire dans l'enseignement supérieur quelques-uns des éléments contestables qui affectent la qualité de la formation continue. Une telle évolution serait dangereuse. On ne saurait enrichir la formation des cadres en ajoutant à l'enseignement scientifique des improvisations dans le domaine psychorelationnel, d'autant que celles-ci ont aussi leurs présupposés comme le relève un vocabulaire souvent emprunté au langage militaire.

La primarité des conseils donnés ou des initiatives suggérées apparaît bien dans quelques exemples : tel responsable propose aux cadres de se préparer à leur rôle de formateur par le dressage des animaux de faire de la planche à voile pour appren-

dre à louvoyer avec les obstacles de pratiquer le tennis de table pour se prendre conscience de l'autre ; telle grande école incite ses élèves à se former le caractère en sautant en parachute.

On ne peut s'empêcher de penser que cette volonté de surprendre relève plus de la mercatique de la formation que d'une réflexion profonde sur les besoins des cadres.

**ALAIN BOUC**

---

(1) Cf. R. Calori, Y-F. Livian et Ph. Sarnin. Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique. Revue française de gestion, juin 1989

(2) Liliane Vezier. Ingénieurs, technologie et sciences de l'homme.

(3) Cf. Claude Rameau. Comment adapter l'enseignement de gestion aux besoins des entreprises ? Revue française de gestion. Mars 1989.

## Développons la formation des cadres aux relations humaines et sociales

«Le professionnalisme technique et économique n'est plus aujourd'hui la condition suffisante pour exercer une activité de cadre. Ils sont, ou devront être, au-delà, des animateurs, des innovateurs, des négociateurs et des formateurs à l'aise dans ces nouvelles tâches vis-à-vis de leurs personnels comme de la hiérarchie.

L'impulsion. La formation aux relations humaines doit être développée dans les grandes écoles et à l'Université. La formation permanente doit, également, prendre en compte cette dimension.

L'UCC agira pour que l'ensemble du système éducatif concerné intègre les diverses disciplines qui relèvent des relations humaines et sociales à égalité avec les sciences exactes et l'enseignement technologique.»

6<sup>e</sup> résolution du Congrès de l'UCC  
de 1987



# ETRE COMPÉTITIFS PAR LA RESSOURCE HUMAINE



*Dans cet article, le président du CNPF nous explique que l'inculture des cadres en matière de relations humaines et sociales est un handicap économique pour la France.*

*C'est donc pour la bonne marche et la compétitivité des entreprises que les dirigeants doivent inciter les cadres au dialogue social. C'est l'efficacité qui compte. Le mieux-vivre des salariés, cadres ou non, qui en résulterait, leur serait donné par surcroît.*

**L**a ressource humaine et sociale gérée, mobilisée, responsabilisée, - en un mot «managée» - est précieuse parce qu'elle est encore rare.

## Une part croissante de l'immatériel

Aujourd'hui, les cartes sont bouleversées. Il ne suffit plus de produire ; il faut d'abord et avant tout miser sur l'innovation et la qualité du produit, sur l'exploitation de nouvelles technologies, sur la qualité de la relation avec le client et sur l'image globale de l'entreprise. Cette part croissante de l'immatériel dans la valeur ajoutée exige un management spécifique qui ne peut plus être celui des années passées.

C'est d'ailleurs ce qui a permis à des pays nouveaux, sans matière première ni marché national important, de damer le

Cette rareté m'apparaît comme une conséquence historique. Pendant des décennies, les entreprises ont vécu dans une période où leur objectif était d'atteindre un niveau de production susceptible de satisfaire le volume de la demande. Une production de masse correspondait à une consommation de masse. Le travail était organisé d'une manière scientifique, ce qui a donné d'ailleurs des résultats très satisfaisants.



pion aux superpuissances et aux pays dont l'industrialisation est une tradition. A n'en pas douter, ce sont les hommes qui leur permettent de faire la différence. Et la concurrence, autrefois cantonnée aux produits et aux marchés, est devenue globale : les managements sont à présent en concurrence.

Ce phénomène, dont nous avons pris conscience depuis une dizaine d'années, ne pourra que s'amplifier. Il place la décennie 90 sous le signe du social. Mais cette fois, il faut entendre «social» dans un sens très large, voisin de «sociétal». Social signifie politique contractuelle, relations entre partenaires sociaux, mais, plus encore, gestion de la ressource humaine, management des équipes, formation initiale et formation permanente de tous les salariés. Nous connaissons tous des entreprises qui, dans le même secteur, périclitent parce que les compétences sont laissées en jachère, tandis que d'autres, confrontées aux mêmes contraintes, se développent parce qu'elles ont su miser sur les hommes. C'est la preuve qu'il n'y a jamais de fatalité du déclin.

L'environnement économique a changé : il s'est internationalisé et a accru la concurrence ; il a durci les critères de compétitivité dont font pleinement partie la ressource humaine et les relations sociales. Mais le changement ne vient pas seulement de l'extérieur de l'entreprise. Il est aussi inhérent aux salariés eux-mêmes.

Le niveau des connaissances générales a en effet considérablement augmenté. Fédérer les énergies et mobiliser les compétences requiert un savoir-faire, un art qui ne se réduit pas à une série de recettes certes utiles, mais trop rapidement dépassées. Il faut être en situation, faciliter les relations informelles, être à l'écoute des autres pour ne pas perdre de vue les réalités humaines. Cette tâche, difficile mais exaltante parce que toujours renouvelée (j'aurais envie de dire «dérangeante»), revient de droit et de fait à l'encadrement qui côtoie des individus de plus en plus qualifiés.

## **Les hommes, première richesse de l'entreprise**

Tous nous nous accordons à reconnaître à l'investissement humain la primauté.

Cependant, on n'en tire pas encore toutes les conséquences dans les comportements.

Les hommes sont la première richesse de l'entreprise, à condition de reconnaître la capacité de chacun à entreprendre, à innover, à prendre une part active au progrès global de l'entreprise. A condition surtout d'admettre que chacun recherche son développement personnel et adopte vraiment le projet de l'entreprise quand il recoupe son projet personnel. Il incombe à l'encadrement des entreprises de prendre conscience de cette nouvelle donne et d'adopter un comportement en conséquence.

L'effort d'adaptation qui est aujourd'hui demandé aux cadres est important, parfois même douloureux. La dimension statutaire et hiérarchique de l'encadrement cède progressivement la place à une dimension décisive pour la compétitivité des entreprises : cette nouvelle dimension s'appelle compétence, management, travail en équipe, formation. Il faut, parmi les cadres, des leaders, mais les entreprises ont surtout besoin de managers, d'individus capables de former les autres et de les responsabiliser, d'instaurer de nouvelles relations de travail faites d'une plus grande simplicité et d'une confiance plus forte. Tout cela n'est pas simple, mais j'oserais dire qu'il suffit d'apprendre.

Dans le domaine de la formation, les entreprises n'ont pas attendu de doctes discours pour passer à l'action. Les progrès sur les vingt dernières années sont considérables. Elles sont parties de rien - ou presque ! - car rares étaient les formations initiales en matière de ressources humaines et sociales. Aujourd'hui, elles disposent de spécialistes qui sont devenus de véritables professionnels de la ressource humaine. A tel point que cette fonction offre des carrières particulièrement motivantes et que le système éducatif, par effet de retour, a mis au point des formations très attendues et très prisées par les entreprises. Nous aurons de plus en plus besoin de cet encadrement de l'internationalisation des entreprises et l'ouverture de nouveaux marchés font partie des réalités quotidiennes auxquelles tous les entrepreneurs sont confrontés. La ressource humaine devra être à la mesure de ces nouvelles réalités ; sinon, tout projet de développement buttera tôt



ou tard sur la qualification et la mobilisation des hommes.

La formation aux ressources humaines et sociales concerne tous les cadres ; elle ne doit surtout pas être réservée aux spécialistes de la fonction. Si nous connaissons aujourd'hui une période de calme social relatif, c'est avant tout parce que chacun y a mis du sien pour décrier le dialogue social et privilégier des rapports de franchise et de concertation. Nous ne saurions d'ailleurs plus nous en passer.

### La «banalisation» du dialogue social

Je me permets d'insister au passage sur l'importance du rôle des partenaires sociaux et sur le travail considérable qu'ils ont accompli depuis des années.

L'effritement de la représentation sociale, qui est peut-être un fait, ne doit pas être présenté comme une fatalité ou la conséquence de l'individualisme croissant propre à notre époque. L'individualisme n'est pas la cause de cet effritement, mais il en est peut-être la conséquence. Je m'avancerai personnellement sur ce sujet en proposant, comme hypothèse, que la pratique du dialogue informel et l'adoption de comportements de conciliation ont atténué les tensions d'autrefois et on peut-être, en apparence seulement, donné l'impression d'un affaiblissement du dialogue social. Je crois, pour ma part, que la pratique sociale s'est élargie en se renforçant et qu'elle a perdu de ses manifestations spectaculaires. Cette «banalisation» sociale, au bon sens du terme, ne doit d'ailleurs pas nous faire oublier que la négociation d'entreprise s'intensifie, à en juger par le nombre d'accords signés avec réalisme et pragmatisme au niveau même de chaque entreprise.

Plus que jamais, nous avons besoin de la négociation contractuelle si nous voulons achever la modernisation de nos entreprises et si nous voulons que l'entreprise tienne, à part entière, son rôle d'acteur économique et social. Notre société, de ce point de vue, a fortement évolué. Par leur comportement responsable, les partenaires sociaux ont su prouver que le dialogue sur le terrain était le moyen le plus souple pour accorder entre eux les différents points de vue en tenant compte de toutes les

spécificités de chaque entreprise. Les cadres, assurément, sont un relais important dans ce dispositif de dialogue social. Ils sont au contact des réalités, ils connaissent les marges de manoeuvre.

Toute action de formation en matière de gestion sociale ne pourra que servir l'entreprise et enrichir le dialogue social, de même qu'elle contribuera à responsabiliser davantage encore l'encadrement.

### Former à faire face à l'imprévisible

L'enjeu de la formation aux ressources humaines et sociales est global. Il concerne, au premier chef, les cadres qui doivent non seulement acquérir de nouvelles compétences, mais aussi les actualiser pour rester à niveau dans un domaine où chaque jour de nouvelles données apparaissent. Même si nous disposons de techniques performantes, les ressources humaines et sociales, par nature, sont changeantes et instables. S'y former, c'est donc se préparer à faire face à la complexité et à l'imprévisible.

Cet impératif de formation m'apparaît également comme un défi lancé à toute la société. Le système éducatif, dans son intégralité, doit être le plus possible à proximité de l'entreprise, pour adapter sa formation initiale et surtout essayer d'anticiper en développant de nouvelles méthodes.

En définitive, nous en revenons petit à petit à une définition du cadre comme «honnête homme», - celui qui a des connaissances précises et générales, celui qui ne croit pas que tout est contenu dans la technique, celui qui sait que le savoir et le savoir-faire sont insuffisants s'ils ne sont pas enracinés dans la relation à l'autre, dans le respect des individus et dans la volonté de développer les compétences de chacun. C'est à cette condition que l'entreprise restera, à mes yeux, un des derniers lieux où l'aventure humaine est possible.

**FRANÇOIS PÉRIGOT**

**Président du Conseil National  
du Patronat Français**



# **L'ÉCONOMIE SOCIALE,** **vous connaissez ?**

**Ce sont 1 200 000 salariés employés dans les coopératives, les mutuelles et les associations.**

**L'ÉCONOMIE SOCIALE, ce sont :**

- **les assurances mutuelles, (GMF, MAIF, MACIF, MAAF, MATMUT) ;**
- **les mutuelles regroupées au sein de la MUTUALITÉ FRANÇAISE ;**

**Ce sont aussi toutes les formes de coopératives et en particulier les scop.**

**Ce sont encore toutes les associations à caractère gestionnaire.**

**L'ÉCONOMIE SOCIALE a créé une Société de Capital-Risque (SCR) :**

## **L'INSTITUT DE DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE SOCIALE**

# **IDES**

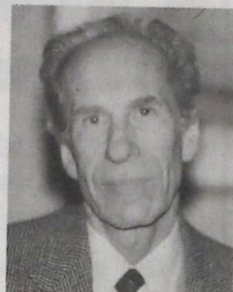
**Le capital de l'IDES est de 97 MF. Il intervient pour :**

- **financer la création de coopératives, de scop en particulier ;**
- **participer au développement des coopératives ;**
- **aider des salariés à reprendre leur entreprise si le patron est vendeur ;**
- **fournir des capitaux de fonds de roulement aux associations qui ont une activité de nature commerciale.**

**Pour en savoir plus, s'adresser à l'IDES, 24 avenue Hoche, 75008 PARIS - Tél. : 43.59.94.94.**



# ENA : L'ÉLITE S'OUVRE À L'HUMAIN



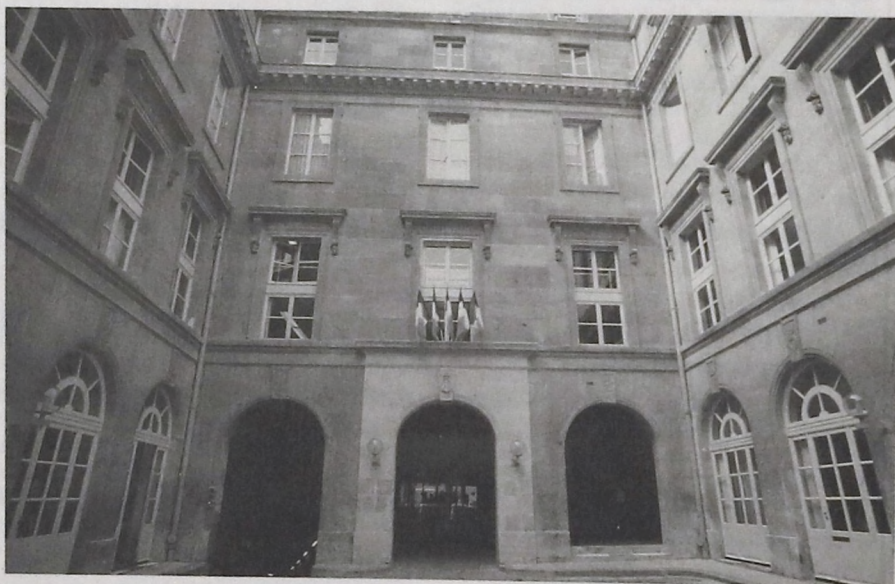
*Ecole d'application, l'ENA utilise peu de cours magistraux mais plutôt cas concrets et stage de longue durée. La gestion des ressources humaines vient d'être introduite en fin de cycle, par son directeur, Monsieur Lenoir, qui nous explique sa vision de l'Ecole dans la société.*

**L**orsque l'on parle de la formation dispensée à l'Ecole Nationale d'Administration il faut constamment garder à l'esprit ses objectifs essentiels : former des fonctionnaires à vocation interministérielle et promouvoir le sens du service public.

Il convient en outre de valoriser la diversité des formations antérieures de nos élèves et de les aider à développer les

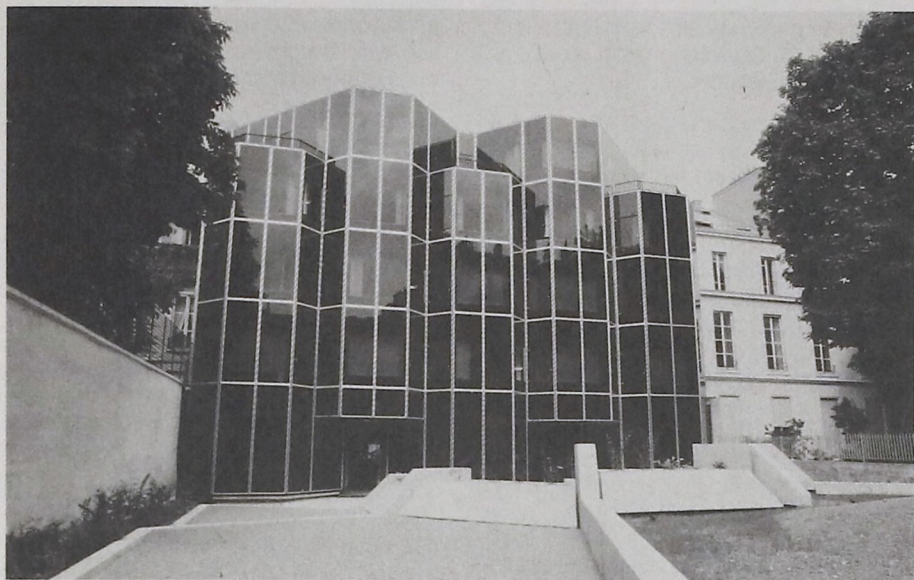
qualités nécessaires à l'exercice de leurs futures responsabilités.

Depuis sa création, l'Ecole a vécu de nombreuses réformes, certaines très médiatisées, d'autres plus discrètes. Elles ont, cependant, toutes eu pour but d'adapter la scolarité des élèves aux évolutions de la société et tenter d'anticiper des besoins que l'on pressentait parfois de façon confuse.



Les deux façades, les deux visages de l'ENA.





## Un long stage dès l'abord

Sitôt entrés à l'Ecole, les élèves partent en stage pendant une année.

Cette démarche est originale, puisque le stage n'est pas vécu comme la mise en application d'une théorie ou d'un enseignement mais au contraire va obliger l'élève à puiser dans ses ressources propres pour mener à bien les missions qui lui seront confiées.

Le stage représente une expérience dans un milieu étranger à l'élève, ce qui l'amène, par conséquent, à faire preuve de sa capacité d'adaptation, mais c'est aussi, et surtout, une expérience personnelle importante à plusieurs titres, dont le premier est la prise en charge de responsabilités concrètes.

L'objectif étant de participer activement et étroitement aux activités de l'administration et de l'entreprise qui l'accueillent, l'élève va se trouver en prise directe avec la réalité quotidienne, que ce soit au travers des problèmes des usagers ou des clients sans oublier les relations avec le personnel dont il partage le travail.

L'un des aspects méconnus du stage tel que nous le pratiquons est le stage «ouvrier». Pendant deux ou trois semaines l'élève doit effectuer un stage «à la base», livreur, manutentionnaire, terrassier dans une entreprise de bâtiment... La nature de ce stage dépendant, bien évi-

demment, des activités de l'entreprise.

Cette expérience a pour but d'amener l'élève à élargir ses contacts et à lui donner une image réelle des conditions et des relations de travail. Quel enseignement théorique pourrait remplacer ces quelques jours passés dans des conditions de vie souvent fort éloignées de celles de nos élèves ?

Des esprits chagrins peuvent ne voir que l'aspect anecdotique et ponctuel de cette expérience, elle n'en a pas moins le mérite d'exister et d'amener les élèves, ainsi que le font les autres aspects du stage, à s'ouvrir aux relations humaines et à comprendre les besoins d'autrui en parallèle avec l'initiation à la responsabilité.

## Creuset social, dossiers concrets

Cette philosophie sous-tend également l'année «d'études», terme impropre pour une Ecole d'Application qui ne dispense que très peu d'enseignement théorique. En effet ces «études» reposent dans une large mesure sur des analyses de cas, le traitement de dossiers, des travaux de recherche collective sur des problèmes concrets : le séminaire et l'étude des questions sociales.

Ces deux derniers enseignements sont très formateurs dans leur approche même, nous imposons aux élèves des conditions



de travail particulières : ils travaillent sur des sujets et dans un groupe qu'ils n'ont pas tout à fait choisis.

Nous tentons de reproduire ce qui se passe dans l'Administration où l'on travaille sur des dossiers et avec des partenaires qui nous sont imposés par les circonstances.

C'est ici que le creuset que représente le recrutement des élèves prend toute sa signification. Le concours d'entrée permet à des candidats d'origines très diverses de se retrouver à l'Ecole ; entre 15 et 20 % d'enfants de familles modestes peuvent ainsi entrer à l'ENA. Ceci s'explique pour partie par les facilités offertes au concours interne et, dans l'avenir au troisième concours qui s'ouvrira en 1991 et qui élargira encore le recrutement à la société civile. L'ENA offre, en effet, un an de préparation rémunérée à des candidats diplômés de l'enseignement supérieur et deux ans à ceux qui ne possèdent aucun diplôme.

A l'inverse, des statistiques sur dix ans font apparaître que nous n'avons en moyenne que cinq pour cent d'enfants de fonctionnaires de catégorie A.

L'image de ce creuset ne saurait être complète si je passais sous silence les élèves étrangers qui pendant quatorze mois s'intègrent aux travaux de l'Ecole et y apportent la diversité de leurs cultures et d'approches du travail administratif.

Travailler en petits groupes, enquêter sur le terrain, rédiger ensemble un rapport sur un problème donné en tentant d'y apporter des solutions est déjà, en soi, une formation aux relations humaines qui met en évidence de façon quotidienne, dans l'enceinte même de l'Ecole, les qualités d'écoute, de négociation, de conviction que doivent posséder les élèves pour mener à bien leur travail final qui sera évalué par un jury différent du corps enseignant.

Dans ce contexte, seul, un élève n'est «rien», son travail est indissociable de celui de ses camarades.

## **Servir la société en sachant s'adapter**

J'ai récemment introduit un enseignement de gestion des ressources humaines

qui fait partie intégrante de celui de gestion publique. Sa place dans le calendrier, au début du dernier trimestre, son contenu :

- gestion prévisionnelle des effectifs, techniques de rémunération,
- négociation et syndicalisme,
- innovation, modernisation, démarche qualité, projets de service,
- intéressement des personnels, motivation, animation, formation

ainsi que son organisation sous forme de conférences et d'études de cas permettent aux élèves «de boucler la boucle».

Ils sont partis de leurs expériences de stage pour clore leur initiation sur celles de responsables en poste.

Cette transmission directe d'un savoir-faire et d'une compétence technique est sans prix pour nos élèves et représente pour eux des échanges et une formation de tout premier plan qu'un enseignement théorique, aussi approfondi soit-il, ne saurait remplacer.


Nous croyons à la vertu de l'exemple et du travail sur le concret. Les élèves après leur sortie de l'Ecole, serviront la société pendant 30 ans en moyenne, la formation qui leur est dispensée doit donc leur permettre de s'adapter aux besoins et aux nécessités qu'ils rencontreront.

Il serait vain et illusoire de penser que la formation dispensée à l'ENA surpasse toutes les autres ; il n'en reste pas moins que la demande internationale forte et croissante de notre aide et notre savoir-faire dans ce domaine est flatteuse et rassurante : l'Ecole Nationale d'Administration est un très bon produit d'exportation.


**RENÉ LENOIR**

**Directeur de l'Ecole Nationale  
d'Administration**





BIENVENUE  
DANS UN MONDE  
DE PERFORMANCE,  
D'AUDACE,  
DE SECURITE.

 **RHÔNE-POULENC**

Fils et fibres polyester et polyamide aux performances sans cesse améliorées pour des tenues de compétition douces au toucher et résistantes à l'effort. Matériaux haute technicité pour la qualité et la sécurité des équipements. Par ses microfibres de haute technologie, MERYL® et SETILA®, Rhône-Poulenc contribue à rendre ce monde plus confortable et plus performant.



# FORMATION DES CADRES ET PROGRÈS DES HOMMES

*Les cadres ont acquis dans leur formation initiale un savoir technique morcelé, produit dans des universités et des écoles qui valorisent la spécialisation. Souvent peu enclins à s'interroger sur les origines et les limites des savoirs qu'on leur a enseignés ou sur leur rôle social, ils ont du mal à entendre et à admettre la logique des personnes et des groupes sociaux qu'ils ont en face d'eux. A fortiori, éprouvent-ils réticences et difficultés à engager avec la population des relations d'égalité dans la recherche commune de solutions à des problèmes posés. C'est ce que nous explique Pierre Calame, le président de la Fondation pour le Progrès de l'Homme.*

**L**es techniciens, les professionnels, les «cadres» jouent un rôle déterminant dans la mobilisation des connaissances : ils constituent, quelle que soit leur insertion professionnelle, le principal lien entre un corps de savoirs et une population.

La manière dont ce lien s'établit joue un rôle essentiel. La nature et la qualité de ce lien posent souvent question.

Trois facteurs jouent un rôle décisif dans la manière dont les cadres mettent en oeuvre leurs connaissances acquises : la formation qu'ils ont reçue ; les valeurs dont ils sont porteurs ; le mode de fonctionnement des institutions qui les emploient. Nous n'aborderons ici que le premier de ces facteurs.

## Connaissances spécialisées, savoir morcelé

Les cadres reçoivent des savoirs morcelés, délivrés dans le cadre d'universités et d'écoles valorisant les connaissances spécialisées, coupées de la population. Ils ne sont pas préparés à un travail interdisciplinaire.

La nutrition constitue un bon exemple de l'effet du morcellement du savoir. La santé, c'est évident, dépend dans une large mesure de la qualité de la nutrition.

Celle-ci à son tour, dépend à la fois des habitudes alimentaires (au point que nombre de dépenses de santé résultent, dans les pays riches de mauvaises habitudes alimentaires) et de la production agricole. Dans les régions rurales pauvres, où l'essentiel de la production est auto-consommé, l'équilibre de l'alimentation dépend donc au premier chef de l'équilibre des productions et de l'art d'utiliser les ressources locales.

Bref, on pourrait s'attendre à ce que des cadres soient, dans les pays riches comme dans les pays pauvres, formés à une approche globale de la nutrition, incluant connaissances médicales, agronomiques, sociologiques et pédagogiques. Et, à défaut, qu'en mille lieux des groupes de médecins, d'agronomes, d'enseignants, de journalistes, travaillent ensemble, avec la population, à développer localement des productions et des méthodes de préparation qui permettent une alimentation équilibrée.

Il n'en est rien. Médecins, agronomes, enseignants, se voient inculquer chacun sa connaissance spécialisée. La médecine occidentale est plus orientée vers le soin des malades que vers l'entretien de la bonne santé. Les agronomes sont préparés à accroître les rendements de productions spécifiques. Pour l'essentiel, ces productions sont celles qui s'échangent



sur le marché mondial. Un petit nombre de produits représente une part croissante de la production mondiale. Ils ne sont préparés ni à utiliser pleinement la diversité d'un potentiel génétique local, ni à concevoir un ensemble de productions assurant un équilibre nutritif, ni bien sûr à réfléchir aux évolutions des habitudes alimentaires. L'analyse des habitudes alimentaires sera laissée à des sociologues et des anthropologues qui auront été formés à décrire une société, non à l'aider à évoluer. Et les enseignants, enfin, n'étant formés ni à la médecine, ni à l'agronomie, ni à la sociologie, ni à la cuisine, ne vont pas s'aventurer à réfléchir avec leurs jeunes élèves à l'évolution des habitudes alimentaires.

Et voilà, de fil en aiguille, une idée évi-  
dente : l'amélioration de la situation  
nutritionnelle comme politique majeure de  
santé, qui va dans les faits être pratique-  
ment évacuée ou réduite à sa caricature :  
des programmes massifs d'aide alimen-  
taire pour pays pauvres d'un côté, des  
nutritionnistes pour classes aisées des  
pays riches de l'autre.

Les solutions trouvées sont en général  
celles qui restent cantonnées dans une  
discipline. Constate-t-on dans une région,  
des anémies liées à la carence en fer ? Un  
programme de médicaments contenant  
du fer assimilable sera mille fois plus facile  
à monter que la recherche des réponses  
fondées sur des productions agricoles lo-  
cales. La première solution reste canton-  
née en effet dans le domaine spécialisé de  
la science médicale. La seconde suppo-  
serait ou des généralistes ou une coopé-  
ration entre techniciens de disciplines dif-  
férentes. Les cadres actuels n'y sont pas  
préparés.

Venons en Europe. Philippe Servais,  
médecin homéopathe, décrit la formation  
médicale comme une juxtaposition d'ap-  
proches partielles, spécialisées, où l'on  
prépare de plus en plus - consciemment  
ou non - le médecin généraliste à traiter  
l'anodin et à servir d'aiguilleur des mala-  
des vers les différents spécialistes (de  
bien méchantes langues iraient jusqu'à  
dire : servir de pourvoyeurs des spécialis-  
tes en clients, mais nous garderons  
d'écouter de si viles calomnies). Le grave  
n'est pas qu'il y ait des spécialistes, on est  
bien content d'en trouver à l'occasion. Le  
grave est que le morcellement de l'ensei-  
gnement en vienne à évacuer l'homme en  
tant que totalité physique et psychique.

En Suisse, l'unité de Biologie Aquatique  
de l'université de Genève essaie de déve-  
lopper une méthode de diagnostic de l'état  
des lacs et, en particulier, de leurs rives qui  
constituent le milieu le plus important pour  
la vie biologique mais aussi le plus  
fortement sollicité par les activités huma-  
ines. L'équipe fait un réel effort  
d'interdisciplinarité mais elle a découvert à  
cette occasion combien chacun de ses  
membres, spécialistes de son domaine - la  
géologie, la botanique, les algues, les  
poissons, la chimie, ... - avait été peu  
préparé par sa formation à ce travail  
d'équipe. Au départ, ils pensaient s'inspi-  
rer de travaux analogues, en Pologne et  
au Canada, notamment. Pour s'aperce-  
voir que les travaux interdisciplinaires en  
question n'étaient pour l'essentiel qu'une  
juxtaposition de recherches disciplinaires.  
Malgré les innombrables discours sur les  
vertus du décroisement et de la  
créativité collective, la formation du cadre  
occidental continue à privilégier la disci-  
pline et la spécialité : c'est ce qui confère  
au jeune cadre un lieu d'où parler avec  
autorité et il ne s'en prive pas.

## **Pas de questions sur soi-même**

La formation des cadres intègre mal  
sciences humaines et sciences de la na-  
ture, les jeunes cadres n'ont ni habitude ni  
intérêt à s'interroger sur les origines et les  
limites des savoirs qu'on leur enseigne.

Quelle école d'ingénieurs, quelle faculté  
d'architecture ou d'économie n'a pas inté-  
gré ici ou là un enseignement de sciences  
humaines, quelques unités de valeur de  
sociologie et plus récemment - mode oblige  
- des formations à la dynamique des grou-  
pes, au management ou à la gestion des  
ressources humaines ?

Mais ces enseignements se juxtapo-  
sent aux enseignements techniques plu-  
tôt qu'ils ne les enrichissent. Corrélativement, il est rare que de futurs  
cadres techniques soient invités à réflé-  
chir au fondement - donc au caractère  
relatif - des connaissances qu'ils acquiè-  
rent. Bruno Latour du laboratoire de So-  
ciologie de l'Innovation de l'Ecole des Mi-  
nes de Paris - l'existence d'un tel labora-  
toire étant en soi un signe que des choses  
bougent - fait justement observer que  
l'épistémologie, c'est-à-dire selon le Petit



Robert «l'étude critique des sciences, destinées à déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée» est enseignée en faculté de philosophie mais pas dans les écoles d'ingénieurs. Et, de même que l'histoire des techniques est souvent indigente parce que les historiens veulent en faire en se dispensant de prendre en considération le contenu des techniques tandis que les techniciens de leur côté se dispensent ... de l'histoire.

L'équipe de Biologie aquatique, déjà citée, a eu beaucoup de mal au départ à avoir une distance critique par rapport à sa propre démarche. Car, disait-elle, «nous avons appris des techniques mais pas à réfléchir dessus».

Absence de critique des cadres vis-à-vis des techniques qu'ils manient, faible intégration des sciences humaines et des sciences de la nature. Les conséquences en sont incalculables. Prenons quelques exemples.

La FASE est au Brésil une organisation non gouvernementale fort dynamique. Elle se consacre à l'appui technique aux mouvements populaires. Depuis 1983, elle a engagé un vaste programme d'appui aux petits paysans. Elle n'est pas en peine de trouver des jeunes professionnels, animateurs ou agronomes, qui adhèrent à son projet et s'engagent dans ses rangs. Mais la difficulté est toujours la même : trouver des personnes qui soient à la fois compétentes en agronomie et capables de ne pas se refermer sur leur technique, d'avoir une fibre d'animateur.

La Fondation a soutenu un certain nombre de programmes dits de technologie appropriée. Comment ne pas souhaiter que les connaissances techniques les plus modernes soient mises au service des plus pauvres, en conservant des systèmes techniques simples, que les gens puissent construire ou réparer par leurs propres moyens ou tout au moins localement, et qui répondent à leurs besoins ? L'exhaure de l'eau, l'énergie éolienne ou solaire, l'économie de bois de feu, autant de domaines privilégiés pour une telle action.

La plupart de ces programmes, conçus par des techniciens militants, avortent parce que les techniciens en question n'ont jamais été amenés à réfléchir au caractère tout relatif de la notion de besoin

ou aux processus réels - et au temps nécessaire - d'implantation et de diffusion d'innovations techniques. Le technicien, quelle que soit sa discipline, est plus à l'aise dans l'activisme que dans l'introspection. Car l'activisme n'est rien d'autre que la mise en œuvre de techniques qu'il a apprises, au service d'une noble cause. Tandis que l'introspection ... C'est quelque chose qu'on n'a pas appris ! C'est même vaguement perçu comme dangereux !

Mais l'absence de distance critique vis-à-vis des savoirs appris sur les bancs de l'école a une conséquence beaucoup plus grave encore : faire des techniques apprises une sorte d'absolu, rejetant dans des ténèbres obscurantistes et pré-rationnelles, tout ce qui n'y correspond pas. De ce fait, les cadres sont souvent non seulement des moyens de diffusion des techniques qu'ils ont apprises, ils sont aussi un moyen d'invalidation, de négation des savoirs qui ne s'intègrent pas dans leur propre représentation de l'univers.

## Une seule rationalité ?

La science occidentale, posant le double principe de sa neutralité et de son universalité a conféré les mêmes attributs aux concepts et aux techniques qui en découlent. Eux aussi sont réputés indépendants de toute attache culturelle et applicables à tout contraste. La domination culturelle suivant de près la domination économique, c'est en Occident et nulle part ailleurs, que tout concept ou toute technique doit venir recevoir le baptême qui lui permettra d'entrer dans la communauté des techniques scientifiques, de passer de l'ombre obscure des pratiques ancestrales à la lumière de la vérité.

Dans le Nordeste semi-aride, les méthodes agricoles susceptibles d'épargner un milieu écologique fragile n'ont rien à voir avec celles des zones irriguées ou celles des plaines à climat tempéré. Et, jusqu'aux années cinquante, un courant de recherche qu'on pourrait, à l'anachronisme près, qualifier d'agriculture écologiste existait. Balayé dans les années soixante par les hérauts du paquet technologique moderne. Les idées d'agriculture écologique n'ont commencé à refaire surface dans les universités que vingt ans après et sous l'influence d'un mouvement



international né en Occident. Seul l'Occident est habilité à délivrer le brevet bon pour le service. Et, là encore, l'absence d'exercice des facultés critiques dans la formation des cadres amplifie le phénomène.

Pour que les cadres remettent en cause le caractère absolu de leur technique et de leur rationalité, il ne faut pas seulement qu'ils aient appris à exercer leurs facultés critiques, il faut aussi qu'ils s'interrogent sur leur place dans la société.

## La logique de l'autre est illogique

La formation des cadres ne les incite guère à évaluer le rôle social qu'ils jouent. Ils ont du mal à «entendre» la logique des personnes et des autres groupes sociaux et éprouvent des difficultés à engager des relations égalitaires pour la recherche de solutions.

Quel beau mot que celui de cadre. Aucun équivalent n'existe en anglais. D'un côté la société, de l'autre ce qui l'encadre, en la contenant et en la maintenant à la fois. Le cadre sait et transmet. Il ne reçoit pas. Il apprend à se définir comme extérieur à la société au sein de laquelle il agit, titulaire d'une rationalité d'ordre supérieur. Et en conséquence, il n'a pas besoin de comprendre la rationalité des autres, pour lesquels il travaille. C'est particulièrement frappant en matière agricole. Les techniciens voient de l'irrationalité dans certaines conduites paysannes parce qu'ils ne sont pas exercés à percevoir et à reconnaître d'autres rationalités que la leur, stratégie de réduction des aléas, prestige social, de renforcement du statut fonction, d'équilibre des pouvoirs et des tâches entre les sexes, etc.

Il ne s'agit pas de faire de chaque cadre technique un ethnologue chevronné, mais plus prosaïquement, d'éviter l'autisme social, l'aptitude à ne pas entendre la parole de ceux qui ont une autre représentation du monde, d'autres enjeux. Et ceci ne vaut pas seulement bien entendu pour le cadre coopérant projeté dans une autre culture. Un cadre européen en Europe semble avoir le même mal à entendre les autres qui, pourtant, peuvent être proches de lui, y compris au plan familial.

En matière d'habitat ou de santé, la

démarche spontanée du cadre technique, celle qu'il a apprise, consiste à enquêter auprès de la population puis, sur la base de cette enquête, élaborer des solutions qui seront ensuite vulgarisées, enseignées. La société commence à être objet d'étude puis destinataire d'un savoir, rarement partenaire à part entière dans l'élaboration de ce savoir. Sur le terrain heureusement, les choses bougent. L'équipe d'économistes de Pries-Cono Sur qui travaille en Argentine, Chili, Uruguay, Brésil, a amorcé une évolution significative : il s'agissait au départ de produire un savoir utile aux mouvements populaires ; il s'agit maintenant de produire avec ces mouvements un savoir commun, chacun apportant ses propres connaissances.

Il s'agit d'une révolution copernicienne dans la manière de situer le cadre technique par rapport à la société. C'est aussi ce que dit le docteur Hoa au Viêt-nam quand elle parle, pour la formation de services de santé d'inverser l'approche (jusque là fondée sur la formation de services de santé envoyés en missionnaires dans les villages) en partant de la population et de son expérience.

Idée voisine chez le docteur Imebrecht, homéopathe belge : l'enjeu de la médecine est d'aider les personnes à gérer elles-mêmes leur santé, en partant de leur propre expérience, de leur propre connaissance de leur corps, plutôt que de se substituer à elles en traitant les organes malades.

L'idée d'universalité des concepts et des techniques est, on l'a dit, à la base de la plupart des formations. Le moins qu'on puisse dire est que cela ne prépare guère les cadres à écouter le subjectif et le spécifique.

L'idée de neutralité des techniques révèle aussi ses pièges. C'est ce que raconte Jean Ambrosi quand il compare les méthodes psychiatriques enseignées et pratiquées par les psychiatres de l'hôpital de Genève d'une part et par les soignants populaires du Brésil de l'autre. Du côté européen, l'idée d'une implication affective du soignant - ce qu'il appelle la relation de sympathie - garde un petit parfum helvétique : le soignant n'est-il pas défini comme l'outil objectif de mise en oeuvre de techniques médicales ? Du côté brésilien, cette implication affective, qui se traduit par une préparation psychologique et



spirituelle du soignant, va de soi : ne s'agit-il pas d'unir les forces pour vaincre le mal ?

Si l'on veut légitimer et diffuser d'autres formes de relation entre cadres techniques et population, si l'on veut que l'usage des sciences et des techniques soit pour chacun un facteur d'autonomie - c'est ainsi que nous entendons le progrès de l'homme - et non un facteur de dépendance, il faut commencer par la formation des cadres. Un apprentissage de l'écoute des autres. La découverte émerveillée de l'infinie diversité des êtres et des situations. Une réflexion approfondie des futurs cadres sur leur rôle dans la société. Si ce n'est pas fait au moment de la formation, quand les esprits sont malléables, il y a fort à parier que ça se fera mal plus tard, et rien, dans le fonctionnement normal des institutions, n'y incitera.

## Quel usage social des techniques ?

Dernier aspect qui manque à la formation : la réflexion sur l'usage social des sciences et des techniques.

Face à la montée des risques technologiques majeurs comment, pour assurer la survie à long terme de l'humanité, reprendre en main les rênes du progrès ? Reprendre les rênes mais à qui ? Evidemment à personne. Elles flottent sur le dos de l'animal lancé au grand galop. Dans ce galop, il y a les firmes et les états. Au sein de ces firmes et de ces états, il y a les cadres techniques sans le savoir-faire desquels le cheval ralentit et s'arrête. Les cadres sont-ils prêts à se poser collectivement la question, à assumer leur responsabilité dans l'usage social qui est fait de leur savoir ?

Les cadres syndiqués parlent volontiers de la responsabilité des autres, des chefs d'entreprise. Ils ont quelques difficultés à se penser collectivement comme acteur, exerçant un pouvoir et faisant des choix déterminants pour la société.

## Recyclage et réseaux

La formation des cadres ne les incite guère à participer à des réseaux de réflexion et de formation continue, hors des réseaux de spécialistes. Tout le monde

est d'accord pour dire qu'un cadre est appelé à apprendre toute sa vie, que les recyclages périodiques sont indispensables, que la formation initiale doit permettre avant tout d'apprendre à apprendre, etc. Et cela fonctionne maintenant bien pour tout ce qui concerne les techniques proprement dites. Quel cadre n'est pas abonné à une revue professionnelle ou ne participe pas de temps à autre à une session de formation ?

Mais les cadres apprennent relativement peu à fonctionner en réseau d'échanges d'expériences, à utiliser ou à revendiquer des systèmes d'appui. Comme si la formation de la jeunesse, plus des compléments de formation technique, plus l'expérience individuelle suffisaient. Un gros effort resterait sans doute à faire pour que la formation mette mieux l'accent sur la gestion de l'information, sur les échanges d'expérience.

## Un humanisme du XXI<sup>e</sup> siècle

Les pistes pour améliorer la formation des cadres sont inscrites en creux dans toutes les critiques qui viennent d'être énoncées. Toutes les propositions convergent vers l'idée d'un humanisme du XXI<sup>e</sup> siècle où la recomposition des savoirs et la réflexion sur leur vogue prime sur le développement indéfini de savoirs spécialisés.

En premier lieu, pour produire cet humanisme, il faut commencer par légitimer de nouvelles pratiques : tant qu'elles resteront marginalisées par le corps enseignant, regardées avec commisération attendrie ou agacée, elles ne progresseront guère. Pour cela, il faut que des expériences soient racontées, mises en valeur.

En second lieu, il faut mettre le plus tôt possible les étudiants en situation d'écouter des situations concrètes et de dialogue : avec les gens et avec des jeunes d'autres spécialités. Mais, dira-t-on, n'y a-t-il pas pléthore de stages d'insertion et autres travaux de terrain ? Non. Il faut que cela s'inscrive dans une pédagogie d'ensemble, on devrait même dire dans un projet politique d'ensemble. Il ne s'agit pas de mener une enquête de terrain mais de se mettre en situation d'apprendre à apprendre des autres.



En troisième lieu, il faut développer l'aptitude à l'écoute des autres. Là, on se heurte à deux obstacles également significatifs. Le premier c'est l'attitude de l'enseignant. Il n'est pas préparé lui-même à cette écoute. Son métier est de parler et de transmettre, pas d'écouter et de faire naître. Alors, au lieu de se mettre à l'écoute de ses élèves il se met à produire un discours sur ce qu'il a vu, détruisant de ce fait les fondements mêmes de la démarche pédagogique. Un second : cette façon de faire prend beaucoup de temps.

Enfin, il faut préparer les jeunes cadres, notamment ceux qui ont la volonté de

sortir des pratiques traditionnelles, à s'inscrire dans des réseaux d'information, de réflexion et d'échange d'expériences. C'est le moyen pour eux de ne pas se sentir isolés, d'être informés de ce qui se fait ailleurs.

## **PIERRE CALAME**

**Ingénieur en chef  
des Ponts et Chaussées**

**Président de la Fondation  
pour le Progrès de l'Homme**

## **Un point de vue européen**

Lors de l'Université Européenne des Ingénieurs et Cadres qui s'est déroulée à Berlin en juin 1990, un groupe de travail, formé de cadres syndiqués à l'UCC-CFDT (France), au DAB-DGB (Allemagne) et à l'UTC-UGT (Espagne) a travaillé sur la formation des cadres aux relations humaines et sociales.

On trouvera ses conclusions ci-dessous :

### **Sur la situation présente de la formation des cadres aux relations humaines et sociales**

Dans toute l'Europe, on constate un déficit général de la formation de l'encadrement. Ce déficit est préjudiciable à l'exercice des fonctions non techniques des cadres, qui prennent de plus en plus d'importance. Il réduit le dynamisme économique général.

Les cadres devraient acquérir en formation initiale la maîtrise des concepts clés en matière d'économie, de gestion, de communication, de négociation, de prise de décisions. Les matières doivent faire partie du tronc commun de formation et non faire l'objet d'options.

### **Sur les axes de l'action syndicale en ce domaine**

Les syndicats doivent défendre dans l'enseignement une approche intégrée ou interdisciplinaire des problèmes de technique, d'organisation et de valorisation des ressources humaines.

Les syndicats peuvent échanger plus d'information sur les réalités de la formation, notamment dans les groupes multinationaux. Ils peuvent aider à promouvoir l'établissement de documents utiles comme les bilans sociaux.

Ils peuvent selon les circonstances politiques générales influencer comme groupe de pression l'action des législateurs.

Ils peuvent et doivent être présents dans les institutions professionnelles ou d'enseignement (Union des Ingénieurs, Universités, Etablissements de formation divers).

Ils peuvent et doivent être un contact avec les étudiants et sensibiliser les jeunes à l'importance des facteurs non techniques dans l'entreprise.







# VRAIES ET FAUSSES INNOVATIONS

**S**i le constat de carence est posé, les solutions sont loin d'être évidentes. Les réticences à aborder le problème dont font preuve nombre de prestataires de formation s'expriment de diverses manières. Certaines des plus prestigieuses nient l'évidence car le manque de formation dans le domaine social ne nuit pas au recrutement de leurs diplômés. Dans quelque établissement d'enseignement que ce soit, l'ouverture aux problèmes humains ne fait pas partie des critères de recrutement (alors même que les affiches de recrutement de la RATP la considèrent comme un critère essentiel pour l'accès au poste de chef de station). Beaucoup de directeurs d'école ont peur de toucher aux structures du pouvoir dans l'entreprise, ne serait-ce qu'en en parlant : alors que des cours de politique d'Etat sont assurés à Sciences-Po depuis des décennies, des cours de politique d'entreprise dans les écoles d'ingénieurs seraient considérés comme quelque chose de subversif.

Du fait de la segmentation du savoir en cours et matières, de la coupure entre « techniques », « commerciaux », « littéraires », le corps professoral n'est guère préparé à « humaniser » les futurs cadres. Quand un effort est fait dans ce domaine, on a souvent, dans le meilleur des cas une juxtaposition de l'humain et du sociologique à de l'économique et du technique mais pas de liaison organique entre les différents aspects de la réalité sociale, dans le pire on dérive vers le gadget, voire dans la manipulation.

Cependant, volonté encore minoritaire de répondre à un besoin réel ou effet de mode, quelques innovations sont prises, tant dans la formation initiale que permanente, et parfois dans l'entreprise même.

Ces expériences, de portée, de signification, d'esprit fort différents, nous sont racontées par leurs auteurs ou par des témoins : elles vont de la liaison avec des universités étrangères au projet joué presque en vraie grandeur, du tutorat dans l'entreprise aux cours assumés à l'Université par des cadres en activité.

On doit y ajouter deux expérimentations dont l'une se développe surtout dans les écoles de commerce, les « junior entreprises » et dont l'autre nous est chère, « l'ouvre-boîte ». Elles ont fait l'objet d'articles dans le numéro 333 de la revue, intitulé « les jeunes au seuil des entreprises ». Nous ne les développerons donc pas de nouveau, mais engageons nos lecteurs à se reporter à ce numéro.



# L'Université technique de Compiègne : Pluridisciplinarité et autonomie

**E**tablishement "à la fois atypique et exemplaire" comme la qualifie le Comité National d'Evaluation, située à mi-chemin des universités et des Grandes Ecoles, l'U.T.C. a développé une réflexion d'ensemble sur les nouvelles tâches de l'ingénieur et sur les implications de cette évolution sur le contenu et les modalités de la formation initiale. Les conséquences en sont apparentes sur le cours des études.

Elles justifient la création en juin 1986 du département Technologie et Sciences de l'Homme (TSH), à côté des quatre branches techniques avec la volonté de développer les champs d'interdisciplinarité et dans la conviction que les progrès techniques exigent le recours à d'autres champs de la connaissance.

Sa raison d'être se trouve dans la double affirmation que les sciences de l'homme constituent une composante importante de la formation des ingénieurs, et que la technologie doit être replacée dans un contexte pluridisciplinaire.

Le département gère une soixantaine d'unités de valeur caractérisées par une grande diversité. Les étudiants doivent nécessairement acquérir une dizaine d'U.V. de ce département T.S.H. sur la cinquantaine qui leur est nécessaire pour l'obtention du diplôme. Il s'agit donc de 20% de leurs études en moyenne.

Les UV sont groupées en deux ensembles.

Le premier, «Expression-communication», touche à l'expression orale, écrite et audiovisuelle ainsi qu'aux langues étrangères. Il est demandé en principe pour ces dernières de parvenir à un niveau pratique, c'est-à-dire à la capacité de travailler dans la langue.

Le second, «Culture générale», comprend d'abord l'économie et la gestion, dont la gestion des ressources humaines aussi bien que l'économie financière. S'y

ajoutent la philosophie et l'histoire des sciences et des techniques, idée propre du fondateur de l'Université. Les nouveaux courants philosophiques y sont mis en lumière.

Il est aussi dispensé un enseignement juridique : droit constitutionnel, droit de l'entreprise, droit civil et droit social. Enfin on trouve dans ce sous-ensemble des éléments divers tels que le sport, dont on attend qu'il développe l'esprit d'équipe nécessaire au fonctionnement systémique des fabrications, L'université envisage de mener une réflexion sur les relations de l'art et de la créativité.

Le département a aussi des activités de recherche. Leur nature est interdisciplinaire. Les trois axes en sont le management de la technologie, les systèmes d'information et de communication et les sciences cognitives. Ce travail s'inscrit dans le cadre d'accords de coopération avec des laboratoires étrangers.

L'offre d'enseignement est donc particulièrement abondante et stimulante. Le Comité d'évaluation s'interroge sur sa relative dispersion et sur les liens peu étroits de ces matières avec le reste des cours.

La combinaison de l'enseignement universitaire avec les stages en entreprise et à l'étranger favorise le brassage des connaissances et des cultures.

40% de la promotion de juin 1989 avait fait au moins six mois de son parcours de formation à l'étranger. Le pourcentage est sans doute l'un des plus élevés qu'on puisse observer en France, s'agissant d'un établissement de cette importance.

L'objectif de l'U.T.C. est d'accroître ce chiffre parce qu'il lui semble essentiel d'apprendre aux étudiants à vivre et à travailler à l'étranger, ce qui signifie aussi forcément approcher des milieux sociaux différents.

Il faut encore mentionner l'intérêt pour le travail mené en équipe et pour les activités



originales (sportives ou culturelles notamment) ainsi que la mise en situation de responsabilité par le développement d'un projet.

Le département Technologie et sciences de l'homme affirme aussi son intérêt pour la dimension humaine des étudiants et des ingénieurs. L'U.T.C. veut que la

période des études soit aussi, malgré les contraintes du travail, celle du développement de la personnalité et de l'expérimentation autonome de la vie. Elle y voit des composantes essentielles du succès : "un homme ou une femme équilibré et épanoui réussira toujours sa vie, y compris professionnelle, indépendamment de ses acquisitions à l'école."



Unité de chimie de l'Université de Compiègne.



## L'Ecole nationale des Sciences géographiques : Vue d'ensemble sur un débouché privilégié

**L'**école Nationale des Sciences Géographiques qui maintient des liens étroits avec l'Institut géographique national (90% des cadres de l'IGN sortent de cette école), dispense une formation intéressante à laquelle est associé le responsable des formations aux Relations humaines de l'Ecole des Ponts et Chaussées. Son programme doit tenir compte des bouleversements techniques récents et notamment de ceux qui résultent de la numérisation des données qui permettent d'établir les cartes géographiques

Le cours d'entreprise est une formule novatrice. Elle rassemble sept professeurs

des disciplines suivantes : Communication, Relations humaines, droit, sociologie, économie, comptabilité & finances, marketing.

La méthode consiste à partir des outils dont se sert l'entreprise - un plan de formation par exemple - et à les démontrer. Les étudiants peuvent avoir à mener une enquête (sur l'IGN) ou à développer un projet dans toutes ses dimensions.

Cette formule permet à des élèves de niveau intrinsèque moyen de disposer d'une vue d'ensemble remarquable sur les problèmes de l'entreprise, en particulier, sur la diversité des questions à résoudre dans la conduite d'un projet.

## L'Icam de Lille : la tradition des pères jésuites

32

**L'**Institut catholique d'arts et métiers forme des ingénieurs en cinq ans, préparation de deux ans comprise. Les diplômés sont, dans la tradition Arts et métiers, des généralistes sachant allier théorie et pratique. (1) L'établissement leur apporte "la compétence, à la fois humaine, scientifique et technique, indispensable à l'exercice de la profession d'ingénieur."

Cette formation est marquée par le rôle joué par la communauté des Jésuites dans la direction des études. (2) Il explique

l'importance exceptionnelle accordée à l'élément humain et spirituel dans le déroulement même du cursus ainsi que la volonté d'ouverture sur le monde. (3)

Une note interne de 1984 prend cette citation pour référence : "L'ingénieur, inconsciemment, a été un facteur important de la création de notre civilisation actuelle ; il doit être, désormais, un agent important de sa transformation". (4)

L'objectif n'est pas seulement d'inculquer des connaissances ; l'ambition va



jusqu'à vouloir modeler les comportements et renforcer l'engagement social. Le travail est fréquemment organisé en groupe et ce, dès les années de préparation, ce qui, dans l'esprit de la direction, doit favoriser le sens de l'effort collectif et la coopération ainsi que la disposition à transmettre des savoirs.

La première année d'études d'ingénieur comprend deux enseignements obligatoires : ouverture aux problèmes internationaux et ouverture aux problèmes de l'entreprise. S'ajoute un stage ouvrier (quatre semaines au moins de travail manuel). En option est proposé un cours d'une heure et demi par semaine à dominante culturelle, philosophique ou d'économie générale. Ces matières d'enseignement se retrouvent en deuxième année d'études.

Les élèves passent la troisième et dernière année en situation d'ingénieurs. Quatre mois de stage en entreprise, dans des unités de fabrication employant plus de cent personnes ou dans des sociétés de services, sont supposés les sensibiliser aux problèmes relationnels de l'entreprise. Ces stages se déroulent en France ou à l'étranger. S'y ajoutent cinq mois de travail en laboratoire sur la gestion d'un projet concret contractualisé qui débouche sur un mémoire de recherche scientifique théorique et appliqué qui marque la fin des études.

Une formation complémentaire de deux cents heures est apportée dans le domaine de la gestion, du marketing et des relations humaines. Ce dernier point comprend trois parties :

a. le changement organisationnel : il y est procédé à des études de cas en relation avec la situation dans l'entreprise où se trouve le stagiaire

b. l'éthique dans l'entreprise

c. l'univers relationnel

Enfin un mémoire de formation humaine est rédigé dans le cours de cette troisième année. Son objet est de montrer que l'élève distingue l'essentiel de l'accessoire, qu'il a désormais une pensée personnelle et qu'il sait la mettre en forme. Il ne s'agit pas d'un texte académique. Le document, d'une trentaine de pages, consiste parfois en un simple bilan personnel.

On notera aussi que l'ICAM affirme la nécessité pour ses ingénieurs d'aller au delà de la formation initiale. Dans une note de juin 1984 sur sa mission, l'institut assigne à l'enseignement qu'il dispense l'objectif "d'inciter à tenir à jour ses connaissances par la formation continue".

---

(1) D'où la présence dans l'établissement même d'ateliers de fonderie et de mécanique générale travaillant pour des clients extérieurs et de cinq laboratoires alimentés en partie par des contrats industriels.

(2) Selon la brochure de présentation, "le projet pédagogique de l'ICAM puise son inspiration dans les valeurs évangéliques. Etudiants et formateurs en acceptent les propositions et la vision du monde. Il leur appartient librement de savoir jusqu'à quel point ils veulent en partager les sources."

(3) Un exposé de la philosophie générale de l'ICAM en matière de formation humaine se trouve dans l'article de P.Faucher, précédent directeur des études : Une expérience de formation humaine en école d'ingénieurs. Ensemble. XLIII, 2, 1986.

(4) Extrait d'une conférence de M.Gibrat à la Société des ingénieurs civils de France, 1973



# L'Ecole Centrale des Arts et Manufactures : Des professeurs réfléchissent

**L'**Ecole Centrale a mené assez loin la réflexion sur l'importance à accorder aux facteurs humains et relationnels dans la formation des ingénieurs. Cette avancée repose entre autres sur le travail mené par le groupe de Michel Liu et Oscar Ortsmann dans le domaine sociotechnique. Cette cellule a d'ailleurs une expérience pratique ; elle intervient en entreprise de production, notamment dans le domaine de l'organisation et des conditions de travail.

## Conception générale de la formation aux relations humaines

On reconnaît le besoin d'ajouter aux capacités techniques un savoir-faire et un savoir-être dans le domaine humain. Il s'agit avant tout de "développer des modalités pédagogiques qui mettent l'accent sur l'initiative personnelle, la nécessité de faire des choix, l'apprentissage en situation, le contact avec des personnes porteuses de ces savoir-faire qui apportent la diversité des points de vue...".

Les qualités nécessaires à l'ingénieur dans le domaine humain ne peuvent en effet s'apprendre à travers un enseignement didactique de type classique. La formation doit donc se fonder sur le désir d'apprendre de l'élève et offrir des choix diversifiés.

Il en résulte certaines difficultés dans la mise au point des programmes d'études. Une large responsabilité est laissée aux élèves ; on suppose qu'ils auront l'intelligence de repérer dans la multiplicité des combinaisons de modules et de stages possibles, celle qui leur sera la plus utile dans leur vie professionnelle. Le dispositif proposé semble profiter d'abord aux plus actifs et aux plus entreprenants.

La nature des acquis, lesquels relèvent autant du savoir-être que du savoir-faire, pose un problème de contrôle particulier.

Il s'agit avant tout de juger d'une prise de conscience de l'importance des enjeux. La mise en place d'une telle formation requiert plusieurs années de réflexion et d'essais.

L'Ecole ne considère pas qu'elle soit parvenue en ce domaine à une formule définitive ; elle croit d'ailleurs que cet objectif serait impossible à atteindre en raison des changements observables dans la mentalité des générations successives d'étudiants.

## Le dispositif de formation

Il se compose de deux éléments : une formation étalée sur trois ans entrant dans le cadre de la préparation aux fonctions de l'ingénieur ; des activités de formation aux relations humaines.

La préparation aux fonctions de l'ingénieur évolue au cours de la scolarité.

En première année, Il s'agit d'abord de visites d'usine et d'enquêtes à deux en entreprise. Ces dernières donnent lieu à rapport écrit, présenté oralement à un jury. L'exposé est précédé d'une courte formation à la communication orale. Enfin les élèves suivent le travail d'un ingénieur pendant une semaine, l'objectif étant de les amener à découvrir la complexité des tâches de ce dernier.

Entre première et deuxième année s'insère un stage de six semaines comme travailleur d'exécution (ouvrier), en France ou à l'étranger. Il donne lieu à rapport écrit et comme la formule précédente, à une discussion de groupe sur les apports respectifs des expériences.

En deuxième année, les élèves choisissent deux modules de quatre journées entières sur les quarante proposés. Citons quelques thèmes pour en montrer la diversité :

"travail en groupe, communication et relations, animer une équipe, communica-



tion audiovisuelle, législation sociale, expression orale, négociation des conflits, hygiène et sécurité".

Les méthodes pédagogiques sont variées : appel aux professionnels encadrant les entreprises, audiences de tribunaux de prud'hommes, animation de groupes, etc.

En troisième année, les séminaires de sept journées se déroulent sur un trimestre. Ils portent sur un des thèmes traités dans les modules de deuxième année.

## La formation aux relations humaines

La notion embrasse un domaine très large : elle comprend aussi bien les cours de langue que l'éducation physique ou des activités récréatives. Il incombe à l'élève de procéder à des choix judicieux dans la gamme qui lui est proposée. Le tiers temps de première année se porte souvent sur des activités relationnelles.

Les cours de langue sont confiés à des étrangers du pays concerné ; ils sont supposés s'accompagner d'une ouverture culturelle sur le pays. Des voyages complètent l'apport linguistique sur le plan humain. Enfin et surtout, chaque élève doit partir une fois en stage à l'étranger (stage ouvrier de première année, projet de fin d'étude ou troisième année), ce qui est supposé donner à la formation une dimension internationale.

Le sport est conçu comme un apprentissage de la vie en équipe. L'école organise des tournois avec le soutien d'entreprises. Les activités récréatives comprennent d'une manière assez classique du théâtre, un orchestre, un club de photographie, etc.

Comme dans d'autres Grandes Ecoles, des manifestations traditionnelles (Campus Entreprises et Semaine européenne) sont organisées en équipes par les élèves et les amènent au contact direct d'interlocuteurs extérieurs.





# L'Ecole de génie industriel : projet pour un nouveau type d'ingénieur

**C**e projet conjoint de l'Institut national polytechnique et de l'Université des sciences sociales de Grenoble pourrait se réaliser à la rentrée universitaire de l'automne 1990. Il est intéressant par l'importance attachée aux éléments humains et sociaux de la formation et sa volonté de contribuer à constituer une culture industrielle européenne.

Il veut créer un nouveau type d'ingénieur : "l'ingénieur en Génie industriel" sera formé à la "gestion intégrée des ressources techniques et humaines de l'entreprise avec l'objectif d'améliorer les performances de celle-ci". Le principe d'intégration domine la conception des programmes.

Même si l'ingénieur se spécialise dans tel ou tel aspect de son métier, ce sera toujours dans un esprit d'ouverture et de synthèse. Il devra donc posséder une triple culture : les sciences de l'ingénieur, les sciences économiques et de gestion, les sciences sociales et humaines.

S'agissant de ces dernières, selon le document de présentation du projet,

"l'ingénieur en génie industriel est concerné par la place à accorder au travail humain dans la conception et la production (organisation de la circulation des informations et des niveaux de décision, ergonomie des postes de travail), par les problèmes de mobilisation et de gestion

des ressources humaines (dispositifs d'intéressement, qualification, formation) et plus généralement par l'impact du système social des entreprises sur leur fonctionnement technico-économique."

Le recrutement tiendra compte de ces exigences, notamment en retenant des critères tels que l'aptitude à la formalisation, l'aptitude à la communication et à l'animation de groupes, l'aptitude à la synthèse et la bonne culture générale.

Les sciences humaines sont introduites en première année avec une histoire des sciences et des techniques débouchant sur des éléments de sociologie industrielle. En seconde année, on améliore les techniques de communication. La troisième année propose un enseignement de synthèse.

Un stage d'un mois en première année permettra aux élèves de s'ouvrir aux réalités de l'entreprise. Il peut être un simple stage ouvrier ou prendre la forme d'un parrainage d'étudiants par des ingénieurs en entreprise. En fin de deuxième année est prévu un stage de deux mois dans une unité de production.

Ce second stage se poursuivra en troisième année par le projet qui occupera 40% du temps d'étude. Un organe spécialisé prendra en charge l'organisation des relations avec les entreprises qui devront être étroites.

## Répartition des enseignements à l'Ecole de génie industriel

	Sciences techniques	et Economie et gestion	Sciences sociales et humaines plus	Etudes de cas
Première année (920 h)	55,5 %	25 %	19,5 %	
Deuxième année (880 h)	45,5 %	25 %	18 %	11,5 %
Troisième année	Les trois domaines sont intégrés dans les 450 heures. s'y ajoute l'enseignement de langues (330 h).			



## L'Institut national de sciences appliquées : la culture des autres

**L'**apprentissage scolaire de la langue ne suffit pas aux cadres, il leur faut encore comprendre la culture des autres.

L'Institut National de Sciences Appliquées a pris en ce domaine quelques initiatives intéressantes. Il a constitué des groupes d'élèves volontaires dont l'objectif est de comprendre la culture des autres, notamment un groupe de culture anglo-saxonne qui compte vingt-cinq élèves.

Les cours de mathématiques, de physique ou de chimie sont dispensés en anglais. Les élèves ont demandé des cours de civilisation ; le programme prévoit que tous séjourneront dans un pays de culture anglo-saxonne. Cette expérience qui date maintenant de huit ans, apporte satisfaction et attire les meilleurs élèves.

Elle a été étendue à la rentrée 1989 à un autre groupe de vingt-cinq élèves qui se répartissent entre le japonais et le russe.

Le principe est identique : en sus des cours de mathématiques, physique et chimie, l'INSA impose quatre à cinq heures de langues japonaise ou russe et un séjour obligatoire au Japon ou en URSS pour en pénétrer la culture.

Autre initiative qui tend à se répandre : les échanges en cours de scolarité. La situation optimale serait qu'un étudiant passe une année entière de sa formation à l'étranger. C'est le cas en 1989-1990 pour cinquante élèves de l'INSA - sur un total de 680 - partis dans des pays de langue anglaise, allemande ou portugaise.

Les résultats de cette immersion sont remarquables mais le procédé est lourd et ne peut être étendu à l'ensemble des étudiants. Cinquante autres étudiants recourent à une solution plus facile, celle des stages industriels à l'étranger. Au total donc ce système touche une centaine d'élèves par promotion.

## L'Institut d'administration des entreprises

**L'**I.A.E. dispense au titre de la formation continue des diplômes d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.) accessibles par concours. Les deux derniers concernent directement notre sujet :

- diplôme de contrôle de gestion et audit,
- diplôme de finance,
- diplôme système d'information (temps partiel et temps plein)

• certificat d'aptitude à l'administration des entreprises (C.A.A.E.) ; il forme depuis 1955 des généralistes de la gestion parmi les cadres d'entreprises de formation en majorité scientifique

• diplôme de développement de la fonction personnel ; il est destiné aux professionnels des relations humaines des entreprises. Sa création en 1975 visait à combler l'absence de tout enseignement de perfectionnement sanctionné par diplôme dans ce domaine.



# L'Ecole de génie industriel : projet pour un nouveau type d'ingénieur

**C**e projet conjoint de l'Institut national polytechnique et de l'Université des sciences sociales de Grenoble pourrait se réaliser à la rentrée universitaire de l'automne 1990. Il est intéressant par l'importance attachée aux éléments humains et sociaux de la formation et sa volonté de contribuer à constituer une culture industrielle européenne.

Il veut créer un nouveau type d'ingénieur : "l'ingénieur en Génie industriel" sera formé à la "gestion intégrée des ressources techniques et humaines de l'entreprise avec l'objectif d'améliorer les performances de celle-ci". Le principe d'intégration domine la conception des programmes.

Même si l'ingénieur se spécialise dans tel ou tel aspect de son métier, ce sera toujours dans un esprit d'ouverture et de synthèse. Il devra donc posséder une triple culture : les sciences de l'ingénieur, les sciences économiques et de gestion, les sciences sociales et humaines.

S'agissant de ces dernières, selon le document de présentation du projet,

"l'ingénieur en génie industriel est concerné par la place à accorder au travail humain dans la conception et la production (organisation de la circulation des informations et des niveaux de décision, ergonomie des postes de travail), par les problèmes de mobilisation et de gestion

des ressources humaines (dispositifs d'intéressement, qualification, formation) et plus généralement par l'impact du système social des entreprises sur leur fonctionnement technico-économique."

Le recrutement tiendra compte de ces exigences, notamment en retenant des critères tels que l'aptitude à la formalisation, l'aptitude à la communication et à l'animation de groupes, l'aptitude à la synthèse et la bonne culture générale.

Les sciences humaines sont introduites en première année avec une histoire des sciences et des techniques débouchant sur des éléments de sociologie industrielle. En seconde année, on améliore les techniques de communication. La troisième année propose un enseignement de synthèse.

Un stage d'un mois en première année permettra aux élèves de s'ouvrir aux réalités de l'entreprise. Il peut être un simple stage ouvrier ou prendre la forme d'un parrainage d'étudiants par des ingénieurs en entreprise. En fin de deuxième année est prévu un stage de deux mois dans une unité de production.

Ce second stage se poursuivra en troisième année par le projet qui occupera 40% du temps d'étude. Un organe spécialisé prendra en charge l'organisation des relations avec les entreprises qui devront être étroites.

## Répartition des enseignements à l'Ecole de génie industriel

	Sciences techniques	et Economie et gestion	Sciences sociales et humaines plus	Etudes de cas
Première année (920 h)	55,5 %	25 %	19,5 %	
Deuxième année (880 h)	45,5 %	25 %	18 %	11,5 %
Troisième année	Les trois domaines sont intégrés dans les 450 heures. s'y ajoute l'enseignement de langues (330 h).			



## L'Institut national de sciences appliquées : la culture des autres

**L'**apprentissage scolaire de la langue ne suffit pas aux cadres, il leur faut encore comprendre la culture des autres.

L'Institut National de Sciences Appliquées a pris en ce domaine quelques initiatives intéressantes. Il a constitué des groupes d'élèves volontaires dont l'objectif est de comprendre la culture des autres, notamment un groupe de culture anglo-saxonne qui compte vingt-cinq élèves.

Les cours de mathématiques, de physique ou de chimie sont dispensés en anglais. Les élèves ont demandé des cours de civilisation ; le programme prévoit que tous séjourneront dans un pays de culture anglo-saxonne. Cette expérience qui date maintenant de huit ans, apporte satisfaction et attire les meilleurs élèves.

Elle a été étendue à la rentrée 1989 à un autre groupe de vingt-cinq élèves qui se répartissent entre le japonais et le russe.

Le principe est identique : en sus des cours de mathématiques, physique et chimie, l'INSA impose quatre à cinq heures de langues japonaise ou russe et un séjour obligatoire au Japon ou en URSS pour en pénétrer la culture.

Autre initiative qui tend à se répandre : les échanges en cours de scolarité. La situation optimale serait qu'un étudiant passe une année entière de sa formation à l'étranger. C'est le cas en 1989-1990 pour cinquante élèves de l'INSA - sur un total de 680 - partis dans des pays de langue anglaise, allemande ou portugaise.

Les résultats de cette immersion sont remarquables mais le procédé est lourd et ne peut être étendu à l'ensemble des étudiants. Cinquante autres étudiants recourent à une solution plus facile, celle des stages industriels à l'étranger. Au total donc ce système touche une centaine d'élèves par promotion.

## L'Institut d'administration des entreprises

**L'**I.A.E. dispense au titre de la formation continue des diplômes d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.) accessibles par concours. Les deux derniers concernent directement notre sujet :

- diplôme de contrôle de gestion et audit,
- diplôme de finance,
- diplôme système d'information (temps partiel et temps plein)

• certificat d'aptitude à l'administration des entreprises (C.A.A.E.) ; il forme depuis 1955 des généralistes de la gestion parmi les cadres d'entreprises de formation en majorité scientifique

• diplôme de développement de la fonction personnel ; il est destiné aux professionnels des relations humaines des entreprises. Sa création en 1975 visait à combler l'absence de tout enseignement de perfectionnement sanctionné par diplôme dans ce domaine.



Les cursus sont compatibles avec la poursuite d'activités professionnelles. L'I.A.E. fournit une "seconde compétence" à un public de managers. Les cadres reçoivent une formation sur un domaine qu'ils ont été habitués à considérer comme marginal. (1)

La notation repose pour 50% sur l'écrit de fin d'étude, pour 40% sur la présence active en travaux dirigés et pour 10% sur l'assistance aux cours.

### **La place des questions humaines et sociales**

Le C.A.A.E. comprend un module Ressources humaines et relations industrielles à côté de onze autres formations. Il se répartit en huit séances de cas et huit à douze heures de cours magistraux.

Sur le catalogue des options, on peut choisir Politique et technique de gestion des Ressources humaines et Communication interne (quarante heures). Les enseignants constatent que les élèves sont attachés à cet enseignement particulier.

Le D.E.S.S. Développement de la fonction personnel sanctionne un enseignement de deux ans, dispensé le soir ou trois journées bloquées par mois. Les huit modules traitent les sujets suivants :

- la gestion juridique de l'emploi
- le management stratégique des organisations
- l'organisation et les conditions de travail
- les stratégies et les politiques de rémunération
- la gestion préventive et prévisionnelle des ressources humaines
- les relations industrielles

- les stratégies et politiques de formation
- l'ergonomie.

La scolarité débouche sur la rédaction d'un mémoire. Les documents peuvent être primés par concours et l'un d'entre eux a été publié.

La personnalité de son fondateur, Gaston Berger, explique l'importance accordée par l'I.A.E. aux éléments humains et sociaux de l'économie. L'institut se déclare persuadé qu'on ne peut et qu'on ne sait pas développer l'entreprise sans mettre en valeur ses ressources humaines.

La liaison avec les entreprises est assurée notamment par les trois cent cinquante collaborateurs externes de l'Institut. Il s'agit souvent de directeurs des relations humaines ; quelques-uns ont suivi une formation à l'I.A.E.. Les enseignants permanents sont en même temps consultants en entreprise.

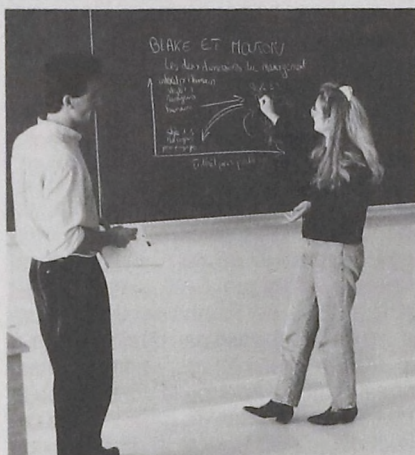
La direction des études estime nécessaire de proposer des modules spécifiques mais ajoute qu'il faudrait aussi incorporer directement les préoccupations Ressources humaines dans les cours techniques. Les enseignants de ces derniers n'auraient pas à devenir des spécialistes des ressources humaines mais il leur faudrait recevoir eux-mêmes un complément de formation qui faciliterait leur prise de conscience et soutiendrait leur réflexion.

---

(1) L'I.A.E. prépare aussi en outre à un doctorat à diverses formations diplômantes de l'Université Paris I : les diplômes de formation à la gestion, de concepteurs de systèmes micro-informatiques, de techniques de distribution et le certificat préparatoire aux fonctions de contrôleur d'entreprise.

***Les sept mini-monographies précédentes sont extraites du rapport au Commissariat Général au Plan déjà cité. Les titres sont de la rédaction.***







## Les Sup de Co : le manager ludo-polémique

*Un formateur, Germain Bertrand, qui a passé plus de vingt ans en Afrique comme socio-économiste du développement rural, est aujourd'hui responsable des formations en sciences humaines et communication dans une Sup de Co. Il nous explique ce qu'il souhaite pour former des cadres gestionnaires qui soient aussi capables de se poser des questions morales.*

**I**l n'est pas possible de comprendre la particularité des Ecoles Supérieures de Commerce sans les situer par rapport aux universités et aux écoles d'ingénieurs, et sans montrer leur articulation avec le monde des affaires.

L'Université se veut le domaine du savoir, de la science, de la connaissance, les écoles d'ingénieurs sont des institutions techniques, souvent de très haut niveau.

La gestion est une activité de synthèse, non une science, c'est fortement un agir, et pas vraiment un savoir ni à proprement parler une technique. Le décideur ne sait jamais tout, il ne l'ambitionne d'ailleurs pas, on ne le suppose pas désintéressé, il doit décider. Le manager, homme d'action, est familier, comme le politique ou le soldat, du risque. Pas de gestion sans cet aspect ludique-polémique, ni sans réflexion sur la communication, la coopération entre les hommes, le commandement, la gestion de la ressource humaine.

L'entreprise, destinée à la production de biens ou de services, combine trois logiques différentes : économique ou financière, la production doit être rentable ; technique, le produit doit être en quantité et qualité satisfaisantes ; humaine et sociale, il faut mobiliser les hommes qui réalisent cette production.

Le manager qui sait passer d'une logique à l'autre y trouve sa vraie compétence et la source de son pouvoir.

Ainsi les Ecoles de Commerce, qui forment des hommes d'action, mettront davantage l'accent sur les savoir faire, et sur le savoir être, que sur le savoir tout court.

Dans cette optique, les Sup de Co dis-

posent de quelques atouts : émanation de chambres de commerce locales ou régionales, plus rarement d'associations sans but lucratif ad hoc qui viennent des mêmes eaux, elles sont en contact, par définition, avec le tissu économique de leur région d'implantation. Les professeurs permanents ne donnent pas toutes les formations, mais des formateurs vacataires, souvent des professionnels, donnent également des cours ou animent des séminaires. La méthode des cas, les jeux de rôle, pratiqués en petits groupes, sont de loin plus fréquents que les cours magistraux en amphithéâtre ; les stages occupent une place importante, comme les séjours à l'étranger. Les étudiants, par l'intermédiaire notamment du bureau des élèves sont invités à organiser des activités qui les initient à la vie économique, comme des Junior Entreprises, ou qui leur apprennent à «faire marcher quelque chose», ce qui est bien le talent de base attendu d'un manager. La formation est ainsi replacée en situation.

Dans la vie économique, il n'y a pas de début ni de fin. Les logiques s'entrecroisent, les interférences sont multiples. Il n'est pas rare d'utiliser, dès l'arrivée des étudiants, des jeux d'entreprise pour faire comprendre la complexité de ces interférences. Si croire que «tout est dans tout» (on ajoute même «et réciproquement» ...) ou que «tout est question de point de vue» rogne tout effort intellectuel et engourdit toute volonté d'agir, se frotter à la complexité des systèmes, refuser la spécialisation qui borne le point de vue, sont des attitudes indispensables.

En première année, une formation en «méthodologie» portera sur des outils de



travail indispensables comme la conduite de réunions ou comme la prise de décision, mais comprendra aussi une réflexion sur ce qu'est une méthode. Ici apparaît une limitation : les étudiants n'ont pas d'expérience professionnelle.

Si l'on veut que les étudiants réfléchissent sur les outils mis à leur disposition, il faut d'abord qu'ils aient des outils, et s'en servent. Autrement la critique est un bavardage, pas un engagement.

En communication, les modules de formation partent de l'individu (les principes du comportement humain, se connaître soi-même) passent par les groupes restreints et leur dynamique, pour arriver aux ensembles humains plus vastes et terminer sur les questions du dialogue interculturel.

En deuxième année, c'est l'itinéraire inverse qui est parcouru : on part de la société pour revenir à l'individu. C'est dans cette perspective que sont étudiés des cas de gestion sociale (droit de travail, conflits, bilans et audits sociaux). La formation en sciences humaines comprend aussi des exercices de négociation (commerciale ou avec les partenaires sociaux), des cours de géopolitique, et bien entendu des modules sur l'audio-visuel et la publicité.

Les différents apprentissages sont reliés entre eux : les stages sont forcément pluridisciplinaires, et les techniques d'enquêtes, enseignées et pratiquées en «sciences humaines» sont reprises en

marketing. Il est proposé de réaliser, pour les évaluations semestrielles, des examens transdisciplinaires, en proposant l'étude de cas qui se rapportent à plusieurs «disciplines» à la fois.

Les chefs d'entreprise sont à même d'aider efficacement à la formation des futurs managers. Y a-t-il suffisamment de patrons pour que chaque étudiant ait un parrain, un tuteur, un aîné avec lequel il pourrait avoir un contact régulier ?

On sait bien que les cadres agissent, qu'ils se heurtent à des «problèmes» ; on sait bien que les études apportent des savoirs finalisés ; obtenir ce qu'on appelait naguère une belle situation est-il un but suffisant ? Au fait, quels sont les buts d'une entreprise ? Si on la connaît et la poursuit ardemment, la fin justifie-t-elle les moyens ? On le voit, on ne peut se passer de poser des questions de morale, de proposer des réponses, surtout là où les discours automatiques des idéologies grincent comme un disque rayé.

L'entreprise est un lieu de vie, donc de désirs, de pouvoir et de conflits ; s'il est utopique d'y vouloir un paradis, on doit réfléchir à la rendre plus vivable, plus épanouissante peut-être. En économie, le bonheur n'est pas une idée nouvelle, les publicitaires nous le serinent à longueur de spots. Mais donner corps à cette vieille idée serait très neuf.

**GERMAIN BERTRAND**



## L'ouvre-boîte

**L'**entreprise est un système complexe que l'UCC veut rendre plus compréhensible, plus accessible aux jeunes diplômés. Pour ce faire, «l'ouvre-boîte» se propose de rendre l'entreprise, le secteur qui intéressent l'étudiant au seuil de la vie professionnelle plus transparents. L'UCC demande à un ou plusieurs cadres de l'entreprise, de l'administration ou du secteur de prendre contact avec le jeune. Il lui dira comment évolue la branche, qu'elle est l'ambiance dans la société, si le groupe embauche, à quoi ressemblent les conditions de travail, la politique de gestion des hommes ...

L'ouvre-boîte UCC-CFDT ne substitue ni à l'APEC, ni à l'ONISEP ; il n'est pas non plus une facilitation de l'embauche par recommandation. Il veut être :

- un point de rencontre personnalisé entre un jeune et un cadre CFDT bien informé sur la situation de l'entreprise ;

- le moyen de trouver des réponses à des questions qui ne pourraient être posées directement à un directeur du personnel ;

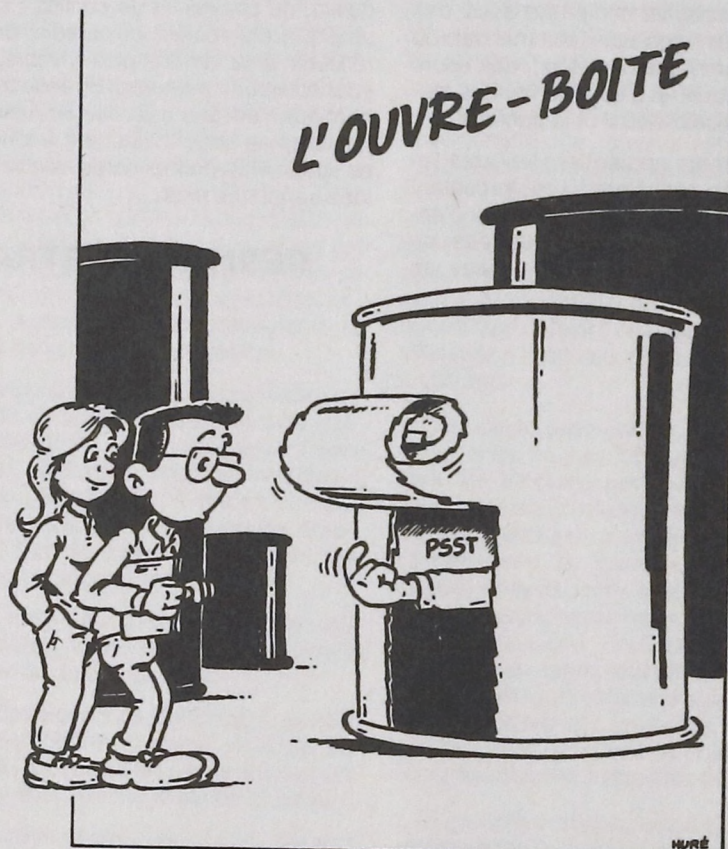
- le tout avec une garantie de confidentialité tant pour le jeune que pour le cadre CFDT.

L'ouvre-boîte est accessible :

- en téléphonant ou écrivant à l'UCC-CFDT

47, avenue Simon Bolivar - 75950 Paris Cedex 19 - Tel : (1) 42 02 44 43

- en composant au minitel 3614 LETUDIANT





## Le Club B.S.N. : découvrir l'entreprise

**L**e groupe a souhaité être mieux connu des étudiants et développer ses liens avec les établissements d'enseignement supérieur. Il voulait en même temps faire connaître son originalité : la nature décentralisée de son organisation, l'importance qu'il attache à l'élément social, la souplesse de son système hiérarchique.

Le Club B.S.N. fonctionne depuis 1985. Son objet est de permettre aux étudiants de découvrir la vie de l'entreprise et la nature des diverses fonctions qui s'y rattachent. L'admission s'opère sur la base des réponses à un questionnaire adressé à une vingtaine d'écoles. Il s'agit principalement d'écoles de commerce et d'établissements formant des ingénieurs généralistes et des ingénieurs agronomes.

Les réponses sont suivies d'entretiens qui ont pour objet de déceler la qualité des relations que le postulant pourra nouer avec l'entreprise dans le cours de ses études et plus tard. Le groupe tient compte aussi des aptitudes à la communication car B.S.N. voit dans les membres du club des relais du groupe dans les établissements d'enseignement concernés.

Les membres sont recrutés parmi les étudiants de première année de grandes écoles. La découverte de l'entreprise durera tout le temps de leurs études, soit environ deux ans et demi (1). Elle sera progressive, peu marquée de formalisme et de souci des hiérarchies. Chaque promotion compte environ soixante membres.

Elle sera facilitée par un système de parrainage. Cent-vingt cadres de B.S.N., en général titulaires des mêmes diplômes que leur filleul, sont en effet chargés de faciliter les contacts dans le groupe, d'aider à la définition des stages et d'initier aux réalités de l'environnement professionnel.

La première année d'appartenance au club permet surtout des visites d'usines appartenant au groupe, voire un stage ouvrier.

La deuxième année est consacrée à la découverte des principales fonctions de l'entreprise. Tous les deux mois, le membre du Club passe une journée entière auprès d'une des directions fonctionnelles en compagnie d'un cadre et il assiste aux réunions de travail. Il s'agit chaque fois d'une société différente.

La troisième année permet d'observer l'élaboration de la stratégie du groupe et de ses entreprises. Elle peut déboucher sur un projet mené à titre individuel ou en groupe pluridisciplinaire.

L'étudiant termine ainsi ses études en disposant d'une première initiation à la vie industrielle. Autre intérêt : la diversité de formation des membres du club a pour effet de dissiper les ignorances et les méfiances et de faciliter le travail ultérieur en équipe.

Le groupe B.S.N. affirme y trouver lui aussi son avantage. Les contacts directs établis ainsi avec les étudiants permettent d'avoir une idée plus précise des aspirations et des comportements de la nouvelle génération de cadres.

Cette politique favorise aussi d'éventuels recrutements car l'on attend des membres du Club qu'ils fassent connaître le groupe dans l'établissement où ils étudient. Il s'agit donc dans une certaine mesure d'une politique de communication originale.

A . B.

---

(1) La première promotion a donc achevé le cycle en 1988



## Le CESI : associer niveau scientifique et formation humaine

*Organisme paritaire patronat-syndicats, le Centre d'Etudes Supérieures Industrielles est actuellement présidé par Marie-Odile Paulet, Secrétaire Nationale de l'UCC, qui expose ici l'originalité de la formation qui y est dispensée.*

**L**e CESI est un organisme qui comporte 27 implantations, en France et maintenant au-delà (Espagne, Bruxelles ...).

Il développe trois groupes d'activités : l'école d'ingénieurs, existant pour l'instant dans sept centres, des actions de conseil et de formation continue en fonction des besoins des entreprises, et des formations de réinsertion pour cadres au chômage.

La formation d'ingénieurs a depuis toujours des caractéristiques originales, liées au public qu'elle recrute. Les élèves sont généralement des techniciens supérieurs, qui ont cinq à dix ans d'expérience professionnelle. Beaucoup étaient autrefois des autodidactes de culture en même temps que des professionnels reconnus ; l'évolution fait que maintenant les candidats possèdent presque tous un BTS ou un DUT.

Mais la démarche pédagogique continue à prendre largement en compte l'expérience professionnelle pour la confection du programme de formation et le choix des méthodes.

L'objectif reste d'approfondir leurs acquis concrets, mais aussi de les passer au crible de connaissances scientifiques enrichies.

Ces ingénieurs, généralistes ou spécialisés en informatique industrielle, deviennent surtout des ingénieurs d'exploitation, des responsables de services, ou même de PME. Ils ont à construire les différentes facettes d'une exploitation industrielle de processus, sans avoir forcément la nécessité de les concevoir.

Ces formations, habilitées à délivrer depuis 1979 le titre d'ingénieur sur le profil traditionnel qui seul existait jusqu'à cette

année, durent deux ans à temps plein (soit 3 600 heures, l'équivalent de trois années des formations initiales d'ingénieur). Elles s'articulent autour de quatre axes :

- connaissances scientifiques et technologiques
- gestion de production et gestion industrielle
- méthodes de raisonnement
- développement personnel.

Si les deux premiers sont sur des objectifs de contenu peu différents des autres formations d'ingénieur, les deux derniers donnent lieu à des développements plus originaux :

- les méthodes de raisonnement comportent tant un entraînement mental qu'un apprentissage de l'analyse modulaire des systèmes, et une formation à la créativité,
- le développement personnel cherche à favoriser l'équilibre intérieur et la capacité de communication avec les autres, d'animation d'équipes, comporte une formation à la sociologie des organisations comme à la gestion du personnel, ainsi que la pratique des langues étrangères.

La pédagogie repose sur l'individualisation de la formation et le suivi des élèves : chacun d'eux commence par négocier avec les formateurs un plan de formation individuel, qui sera le fil conducteur de ses deux années de formation, tant au niveau des objectifs à atteindre que des moyens pour y parvenir.

De plus ces deux années comprennent trois périodes de stages, et cet aller et retour entre le centre et l'entreprise joue une fonction bien précise dans la démar-



che pédagogique. Ces phases en entreprise permettent au stagiaire d'exercer une fonction d'agent de maîtrise, s'il ne l'avait pas pu jusque là, et/ou une responsabilité fonctionnelle. Elles aboutissent au mémoire final que doit présenter l'élève-ingénieur à la fin de son parcours.

Cette expérience du CESI depuis plus de trente ans l'amène à proposer de nouvelles formations d'ingénieurs. Il vient d'être habilité à délivrer le titre d'ingénieur par la voie de l'apprentissage, pour de jeunes titulaires d'un BTS ou DUT, et la première promotion ouvre en région parisienne en octobre 1990, en coopération avec le GIM (1).

D'autre part il a préparé des projets pour former de nouveaux ingénieurs (rapport Decomps), par la voie de la formation continue, qui sont en cours d'instruction.

A l'époque où la France a mis l'accent sur son manque d'ingénieurs, et son besoin de former - à côté de l'existant - des ingénieurs plus praticiens, plus habitués à la gestion des relations humaines, et connaissant bien l'entreprise, le CESI pense que son expérience va dans ce sens, et peut servir cet objectif important pour notre pays.

Son fonctionnement paritaire lui permet d'ailleurs de connaître en permanence les besoins réels des entreprises en compétences, et les souhaits de formation des salariés.

### **MARIE-ODILE PAULET**

---

(1) GIM : Groupement des Industries Métallurgiques de la région parisienne.

## **Quand une entreprise explique le syndicalisme à ses cadres**

*Face à des jeunes cadres ignorant la composante essentielle de l'entreprise qu'est la représentation au personnel, un groupe a choisi de présenter le syndicalisme du personnel d'encadrement. C'est le directeur des relations sociales de Rhône-Poulenc, Maurice Gadrey, qui nous dit pourquoi et comment.*

**R**hône-Poulenc a une tradition et une volonté de pratiquer le dialogue avec les syndicats. Cette reconnaissance, pour être réelle, doit se vivre sur différents plans, tout d'abord, bien sûr, dans le cadre des instances légales, du Comité du Groupe aux Comités d'établissement, en passant par des négociations régulières avec les délégués syndicaux.

Cette reconnaissance doit se vivre aussi dans une approche en commun des nouvelles réalités mondiales. C'est ainsi que la Direction des Relations Sociales a visé, avec les représentants des cinq orga-

nisations syndicales du Groupe, les nouvelles sociétés Rhône-Poulenc des Etats-Unis, dialoguant avec les Directions Générales et les syndicalistes américains.

En novembre prochain se tiendra la première rencontre de l'Instance de Dialogue Européen qui réunira trente sept représentants des salariés, venus des huit pays de la Communauté où Rhône-Poulenc est implanté.

La reconnaissance et le dialogue doivent aussi se pratiquer au quotidien, dans les ateliers, les services, entre les cadres, les délégués, les militants.



## L'ignorance des jeunes cadres

Nous avons fait le constat préoccupant pour la qualité des relations de travail, que les jeunes cadres que nous recrutons ne sont pas préparés à cette dimension de leur responsabilité : le syndicalisme, pour eux, est terre inconnue, et selon les cas les délégués et militants leur apparaissent comme des gens venus d'ailleurs, ou pire comme des gêneurs. Nous ne pouvions pas accepter cette méconnaissance des partenaires syndicaux alors que nous les considérons au contraire comme une nécessité pour la bonne marche de l'entreprise. Nous savons qu'une écoute forte des délégués de syndicats représentatifs nous a aidé. Nous sommes convaincus qu'un affaiblissement durable du syndicalisme serait un grave danger pour les entreprises.

Nous avons donc décidé d'organiser des temps de découverte du syndicalisme qui s'inscrivent dans le cursus de formation des 6 000 cadres français du Groupe.

Les jeunes cadres entrant à Rhône-Poulenc suivent un cycle de formation de deux semaines. J'y intervins personnellement à chaque fois. J'y présente la politique sociale du Groupe et, notre pratique de la reconnaissance des partenaires et du dialogue syndical. Je m'efforce de leur faire comprendre que l'on progresse mieux avec les syndicats, que sans eux ou contre eux.

## L'encadrement s'interroge sur le syndicalisme

Enfin, depuis quatre ans, nous invitons tous les cadres et agents de maîtrise à participer à une session de trois jours sur la place du syndicalisme et le rôle des instances de représentation. Cette session démarre par une question : « Quelles sont, selon vous, les missions du syndicalisme qui sont appelées à croître ou à diminuer ? », ce qui débouche, sous la

conduite des animateurs, sur une sérieuse réflexion concernant la place et le rôle du syndicalisme dans l'entreprise.

Les dates-phares de l'histoire du syndicalisme et leur signification aujourd'hui sont ensuite évoquées. Puis chacune des confédérations se présente, par l'intermédiaire d'un film vidéo qu'elle a réalisé, en toute indépendance bien sûr. A partir de ce document, et de textes confédéraux, les animateurs explicitent la logique, les objectifs, pour ne pas dire la philosophie, de chaque confédération.

Comme pour les nouveaux cadres, j'interviens pour présenter la politique du Groupe, mais cette fois-ci devant des personnes ayant déjà une bonne expérience de la vie de travail, et de relations parfois difficiles avec les délégués dans leur atelier. Je confirme, et défends la conception du syndicalisme partenaire et contre-pouvoir nécessaire, ce dialogue est toujours fructueux.

La dernière journée est consacrée à la présentation juridique des attributions des instances légales, et des droits des élus ou délégués.

Les réactions des participants nous encouragent à poursuivre cette action. La plupart découvrent les clés d'une communication qu'ils ne recherchaient pas toujours. Nous ne leur demandons pas de partager les objectifs des militants syndicaux, mais de comprendre ce qui les motive, de respecter leur engagement, et par le dialogue de rechercher ensemble le progrès économique et humain de l'entreprise.

Il n'appartient pas à une Direction d'entreprise d'aller plus loin. C'est aux organisations syndicales, par une approche compétente et dynamique des nouvelles données économiques et humaines, d'apparaître comme un interlocuteur reconnu et estimé.

**MAURICE GADREY**



## Quand les cadres se font profs

**L'**élévation du niveau d'instruction requis pour l'ensemble des salaires par l'évolution des techniques conduit à ce qu'aujourd'hui la fonction de formation soit de plus en plus incluse dans la fonction d'encadrement.

Et former, un cadre qui vient de sortir de l'école ne le sait pas. Si quelques universitaires fauchés ont bien été chargés de travaux dirigés ou maîtres auxiliaires pendant leur troisième cycle, les pauvres petits jeunes hommes riches n'ont pas eu l'occasion de se faire la main. Alors devenus cadres, certains d'entre eux, astucieux, donnent quelques heures de cours dans les établissements d'enseignement supérieur en manque d'enseignants. Et cet exercice leur apporte beaucoup. Pour être un bon prof, il faut être clair (sinon les étudiants s'agitent), concis (pas question de déborder l'horaire), intéressant (sinon les ingrats fuient vers un autre cours à option !), toutes qualités qui sont les piliers de l'efficacité du cadre ... Se former en formant, c'est passionnant ...

L'enseignement oblige à faire le point de ses connaissances, à préciser les à-peu-près avec lesquels on vit si commodément d'habitude. On y prend parfois aussi quelques leçons de modestie, quand on ne sait pas répondre à une question, quand un perfide vous prend en contradiction avec vous-même à quelques jours d'intervalle ...

Certaines entreprises ont si bien compris l'intérêt de cet exercice qu'elles incitent fortement leurs cadres à s'y consacrer - en sus de leur travail bien évidemment - mais en n'oubliant pas de chanter les mérites de la société ... Il y a là une dérive à surveiller avec attention.

Exercé volontairement et changeant de sujet périodiquement pour éviter la sclérose de celui qui répète son petit laïus bien rodé, l'enseignement à temps partiel est très enrichissant pour le cadre. Pour les étudiants aussi, s'il permet de faire entrer la vraie vie des entreprises, humaine et concrète, bien différente de celle des manuels de gestion, dans les salles de cours.

M. N. A.



Cours de marketing à Jouy-en-Josas.



## Le CERP : derrière le cadre, la personne, pas le personnage

*Le CERP, organisme de Formation Humaine, est spécialisé depuis plus de 20 ans dans la formation à la communication et à la fonction d'encadrement.*

**L**a formation technique indispensable pour acquérir une compétence professionnelle ne suffit pas dans le contexte de l'entreprise, surtout s'il faut entrer dans un travail d'équipe ou solliciter les personnes dont on est responsable.

Notre choix fondamental est de miser dans nos relations sur la considération des personnes. Cela passe par croire en la capacité d'autonomie de chacun. La personne est seule capable de reconnaître et développer ce qui convient le mieux à ce qu'elle est. C'est sur cette capacité que nous misons.

Lorsque nous parlons de la personne, cela signifie pour nous la personne dans toutes ses dimensions, c'est-à-dire la personne engagée, présente, capable de réfléchir, de vivre ses sentiments, de répondre de ses choix, de ses succès, de ses erreurs.

La personne, c'est aussi celle qui reconnaît et développe la vie qu'elle a reçue. La vie nous a été donnée, nous ne l'avons pas choisie. Se reconnaître tel que l'on est, avec son héritage : son corps, son éducation, les valeurs reçues, son histoire, c'est choisir de vivre pleinement et lucidement, accepter de n'être pas source de tout ce que nous sommes et d'en être redevable à ceux qui nous précèdent.

Accepter ce don et cet héritage, conduit à plus de simplicité. Pas besoin alors de se fabriquer des apparences, un personnage.

Beaucoup viennent avec leur attaché-case pour obtenir des «recettes de l'intelligence». L'enrichissement est tout autre ! C'est un recadrage à l'intérieur de soi-même et vis-à-vis des autres, dans la vie professionnelle comme dans la famille.

Les principaux stages sont centrés sur l'écoute, l'expression, la responsabilité et la gestion du temps, l'autorité, l'animation (10 à 12 participants et toujours deux animateurs).

Nous faisons dans tous nos stages une place importante au travail corporel. Ce travail est une autre manière d'approcher et reconnaître sa personne vivante, unifiée. Au cours de ces séances, il n'est pas rare que le personnage se fissure pour laisser place à la vraie personne, dans un apaisement physique et un sentiment de liberté d'être.

Globalement, après la formation, les personnes ont une meilleure connaissance d'elles-mêmes, une plus grande attention aux autres, plus de confiance pour oser dire, oser exprimer ce qu'elles pensent, ce qu'elles ressentent, plus de poids personnel, plus de souplesse et de liberté d'être dans les relations, plus de facilité à se déterminer dans des choix et à s'y engager. Ce «plus» personnel, engagé dans le contexte de travail, contribue au dynamisme des institutions.

**L'ÉQUIPE DU CERP**



# A L'ERE DE LA COMMUNICATION VOUS ÊTES PRESENT PARTOUT INSTANTANEMENT



**S**ouvenez-vous, c'était hier, nous remportions le pari du téléphone pour tous. Aujourd'hui, chaque jour, vous vivez les télécommunications: 26 millions de lignes, 5 millions de minitels, 300 000 télécopieurs, la télévision par câble, les radio-téléphones, des liaisons spécialisées et déjà trois de

nos satellites dans l'espace. Demain, communiquer vous fera vivre le monde très simplement. Etre présent partout. Instantanément. Communiquer sur une même ligne par la voix, l'écrit, les données et l'image. Un rêve? Non. Une réalité qu'un grand service public prépare chaque jour pour vous.



UN AVENIR D'AVANCE



## Ne pas exporter un modèle tout fait

*La Société Française du Conseil en Développement (filiale de la CEGOS et de la Caisse des Dépôts) dont Raymond Franjou est président, va former des cadres soviétiques à la gestion et aux relations humaines. Mais il n'est pas question d'appliquer mécaniquement des recettes françaises en URSS.*

**L**a matière grise s'exporte : c'est l'or gris. L'économie française a un réel avantage comparatif dans les pays industrialisés en matière de formation continue, avantage dû à la loi Delors de 1971. D'où l'idée de tester les entreprises soviétiques afin de savoir si celles-ci avaient (ou non) bénéfice à créer des séminaires courts de formation à la gestion pour leurs cadres et si ce test s'avérait positif de bénéficier de l'expérience française.

Ce fut l'objet de mes entretiens avec l'Ecole Supérieure de Commerce de Moscou (une école pérestroïka) en 1988, année aussi de création de cette école. Nous avons conclu (je représentais la CEGOS), en mars 1989, un protocole d'accord à Moscou, qui prévoit qu'une étude de faisabilité, pédagogique et économique, sera réalisée en 1989/90 afin de vérifier l'a priori de ce besoin, les aspects quantitatifs et qualitatifs, les conditions juridiques et financières.

Cette étude préalable fut financée par le Gouvernement français pour la partie en devises et s'est révélée positive : le besoin existe, les cadres candidats dépassent le millier, une entreprise mixte peut se créer à capital et gestion paritaires, entre d'une part un consortium soviétique et d'autre part un groupement français composé d'entreprises et d'organisations candidates et, enfin, cette société mixte sera «auto-rentable», non alimentée par des subventions futures.

Reste que c'est un projet complexe qui demande, pour la mise en oeuvre, de multiples précautions. La première est d'ordre culturel. La traduction de séminaires français d'une semaine de perfection-

nement aux techniques de gestion ne peut être retenue. Par exemple : l'entreprise soviétique est en création à partir des firmes actuelles qui ne sont que des ateliers de production sans responsabilité : il faut préparer leurs cadres à créer et à faire vivre des communautés responsables ayant des actionnaires (même si celui-ci est l'Etat ou la Commune), des salariés et des clients.

Encore : la pédagogie brejnevienne est du modèle «ex-cathedra» : le professeur sait, l'élève est ignorant : or l'enseignement des adultes est un dialogue : l'animateur propose, les stagiaires discutent et ce à partir de leur expérience vécue.

La réponse appropriée est donc la conception de nouveaux séminaires (de deux semaines) bâtis à partir des enquêtes dans les firmes russes et auprès des cadres.

Ceux-ci seront créés par des équipes mixtes, françaises et soviétiques, co-animés au départ par les deux parties puis, in fine, enseignés par des seuls animateurs soviétiques en langue russe. La France ne conservera que la Direction Pédagogique de l'Ecole : contrôle de qualité, nouveaux apports, appui logistique.

Les autres précautions sont davantage d'ordre économique : garanties pour l'investisseur français, assurance des paiements par les entreprises russes en roubles et en devises, gestion rigoureuse de l'Ecole.

Notons que sans l'appui, acquis, du Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle qui accepte de financer l'investissement intellectuel de Paris (création des séminaires, formation des



professeurs russes), l'entreprise mixte n'atteindrait pas son équilibre en régime de croisière.

En conclusion, je dirai que nous entrons, en fin 1990, dans la période de création et de co-animation des séminai-

res et que je me réjouis, en tant qu'ancien de la CFDT, que l'UCC veuille contribuer à créer les formations aux Relations Sociales de cette originale Ecole de Moscou.

**RAYMOND FRANJOU**



## **CFDT-AUJOURD'HUI**

**N° 98 - Octobre 1990**

**(120 pages) - 58 F**

**Syndicats et salariés 2.**

Syndicalisme et adhésion. Développer notre aptitude au développement ! Les leçons du mouvement des infirmières. Entre professions et corporations : le syndicat à l'hôpital. De la division aux convergences. L'unité syndicale en RFA : le compromis durable. Organisation de l'entreprise et action syndicale. L'espace d'action des syndicats. Un kaléidoscope au microscope : des sections syndicales d'entreprise face au droit d'expression. Evaluer pour négocier les choix technologiques. Comités d'entreprise en action. Comités d'entreprise contre syndicats ? Notes bibliographiques.

Par : Jean-René Masson, Jacques Faubert, Marein Frybes - Laurent Visier, Marc Dupont, Hélène Goux - Jean-François Le Corre, Adelheid Hege, Pierre-Eric Tixier, Annick Le Maître Alain Chouraqui, Dominique Carré - Gérard Lesprit, Michel Lefèvre, Christian Dufour, Jacques Bass.

**CFDT-AUJOURD'HUI**

4, boulevard de la Villette, 75955 Paris Cedex 19.

Tel : (1) 42.03.81.40.





Bolivar



# LES PROPOSITIONS DE L'UCC

**L'**ouverture à la complexité socio-économique du monde ne saurait être acquise par l'ajout dans le cycle de formation des cadres de quelques heures de cours d'humanisme entre deux cours techniques, mais par une intégration organique du social dans le technique même.

Si l'ingénieur bâtiment peut ne pas savoir qui habitera entre les murs qu'il construit, il ne peut vraiment pas ignorer qui le construit, sous ses ordres et avec lui.

La liste des «200 mots-clés de l'ingénieur» a été mise au point par une équipe d'ingénieurs et d'enseignants du supérieur de l'UCC. Ils représentent ce qu'un ingénieur ne devrait pas ignorer car, bien qu'étant en dehors de son domaine stricto-sensu, ces notions lui sont indispensables pour maîtriser celui-ci.

D'autres équipes sont au travail pour élaborer les mots-clés du gestionnaire, du formateur ou du chercheur. Ce ne seront évidemment pas tous les mêmes, mais l'ensemble devrait former une sorte de bagage de «l'honnête homme» de la fin du XXe siècle.



# POUR LA FORMATION HUMAINE, ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DES FUTURS INGÉNIEURS



*La réflexion de l'UCC sur le domaine nous est ici présentée par Marie-Odile Paulet, Secrétaire Nationale, particulièrement chargée des secteurs enseignement-formation.*

**L**a formation doit aider le jeune ingénieur à être, bien sûr, un expert scientifique et un cadre, mais aussi un citoyen qui vit hors de l'entreprise.

Or, peu de formations intègrent réellement ces objectifs dans leurs programmes, peu les mettent dans leurs priorités.

Cela ne veut pas dire que rien n'existe, mais le bilan de la situation montre les insuffisances, le caractère marginal ou la non-intégration de la formation humaine, économique et sociale dans le cursus des élèves-ingénieurs.

Ce sont pourtant des aspects fondamentaux de ce que seront les activités professionnelles de ces futurs cadres. Peu n'auront que des fonctions exclusivement techniques, la plupart auront aussi ou exclusivement des fonctions de gestion, d'animation, de responsabilité de services, d'ateliers ou d'équipes.

D'où la nécessité pour l'UCC-CFDT de bien définir et de proposer ce qui nous paraît indispensable d'acquérir par tout élève-ingénieur avant sa sortie de l'école : les 200 mots-clés.

Mais l'expérience de ce qui se fait (quelques cours de droit du travail, de commu-

nication, de sociologie des organisations, etc...) montre à loisir que le simple ajout d'heures de cours serait à lui seul insuffisant pour combler cette carence.

En effet, il y a souvent bien loin des intentions et des libellés de programmes avec le réalisé. Mais surtout, des cours laissent ces questions dans un état parfaitement abstrait auprès des étudiants.

Beaucoup repoussent alors la question aux premières années de travail en entreprise, soulignant qu'il est difficile de faire comprendre de façon théorique l'entreprise et les relations sociales sans pratique. Cela est en partie vrai, mais cela veut dire dans ce cas organiser les premières années dans l'entreprise pour leur permettre d'aller vite dans cette compréhension. Tel exemple d'entreprise qui organise un parrainage des nouveaux embauchés, est à ce titre intéressant.

La Junior-Entreprise peut sembler une réponse parfaite pour l'ouverture d'esprit à la vie d'entreprise... mais pour un très petit nombre. En effet, elle ne concerne au mieux que 10 à 20 % des étudiants, c'est-à-dire seulement ceux qui sont déjà portés au dynamisme et à l'ouverture ; elle n'a aucun effet d'entraînement sur les autres.



Pendant les années de formation, les stages et la pratique de l'alternance sont donc indispensables pour cet apprentissage. Mais tous les étudiants-ingénieurs ont des stages dans leur cursus, et souvent ils n'en tirent que peu de compréhension du monde des activités. Pour qu'ils aient une meilleure efficacité, leur amont et leur aval sont déterminants. Cela veut dire la nécessité d'une grille de lecture avant de partir en stage, et celle d'une réflexion en groupe au retour, même si le stage a été individuel. Une Ecole demande par exemple à ses étudiants de faire un rapport à partir de leur stage ouvrier sur la compréhension de ce que ressentent et vivent les ouvriers, et sur leur culture d'entreprise.

Mais c'est beaucoup l'intégration de cette problématique dans les autres heures de cours qui constituera une clé essentielle de la réussite :

- par les méthodes pédagogiques et

d'apprentissage d'une part, l'apprentissage du travail en équipe notamment ;

- par l'intégration dans les préoccupations dans les autres cours ensuite, toute étude devant, par exemple, penser aux conditions de travail, aux conséquences sur les compétences demandées aux salariés et la façon de les acquérir...

Le but devient alors, non d'ajouter de nouveaux intitulés de cours, mais de définir et fixer des objectifs pédagogiques, à atteindre au cours de la formation. Et de l'accompagner d'une liste de cinq ou six livres que tous les élèves-ingénieurs devraient avoir lus avant leur sortie d'école.

Cela ne sera possible qu'avec la présence et l'action d'équipes d'enseignants-chercheurs dans le domaine des relations humaines et sociales dans les écoles.

**MARIE-ODILE PAULET**

**Secrétaire Nationale de l'UCC**



# Les 200 mots-clés DE L'INGÉNIEUR

## A - Compétences en gestion ...

### A1 - Approche globale de l'entreprise

- 1 Finalités et projets
- 2 Approche systémique
- 3 Les grandes fonctions
- 4 Type de stratégies
- 5 Les multinationales

Savoir tracer le système général des grandes fonctions de l'entreprise

Savoir réaliser l'approche systémique d'un problème (détermination des sous-systèmes et des principales liaisons)

### A2 - Droit civil et commercial

- 6 Responsabilité civile
- 7 Société de personnes
- 8 Société de capitaux
- 9 SA
- 10 SARL
- 11 EURL
- 12 Entreprise individuelle
- 13 Coopérative
- 14 Entreprise nationalisée
- 15 Création d'entreprise

### A3 - Gestion comptable et financière

- 16 Recettes d'exploitation
- 17 Dépenses d'exploitation
- 18 Compte de résultats
- 19 EBE
- 20 Marge brute
- 21 Marge nette
- 22 Dépenses d'investissement
- 23 Amortissement
- 24 Trésorerie
- 25 Impôts BIC
- 26 TVA
- 27 Bilan
- 28 Fonds propres
- 29 Gestion budgétaire
- 30 Contrôle de gestion
- 31 Prix de revient
- 32 Point mort
- 33 Obligation
- 34 Action

- 35 OPA
- 36 RES
- 37 OPE

Comprendre la différence entre dépenses d'exploitation et dépenses d'investissement

Savoir lire et comprendre un compte de résultats de dix lignes

Savoir faire le compte de résultats de chacun des projets techniques étudiés en cours de scolarité

Savoir lire et comprendre un bilan de dix lignes

Savoir calculer un prix de revient simple

Savoir tracer une courbe de point mort

### A4 - Organisation

- 38 Types d'organisation
- 39 Organigramme
- 40 Taylorisme
- 41 Fordisme
- 42 Equipes autonomes
- 43 Gestion de la qualité
- 44 Organisation flexible
- 45 Flux tendus

Comprendre le rôle de l'ingénieur dans le système d'organisation

### A5 - Achats

- 46 Fournisseurs
- 47 Importations
- 48 Sous-traitance

Voir les liaisons entre organisation/conditions de travail et métiers

### A6 - Marketing et commercial

- 49 Clients
- 50 Marketing mix
- 51 Analyse de marché
- 52 Publicité
- 53 Organisation commerciale
- 54 Distribution
- 55 Exportation

Comprendre les liaisons entre marketing et recherches



## A7 - Production

- 56 Production continue
- 57 Production discontinue
- 58 Flux
- 59 Stocks
- 60 Bureaux des méthodes
- 61 Bureau d'Etudes
- 62 Ordonnancement
- 63 Planning
- 64 Maintenance
- 65 Gestion de la panne

Comprendre les relations entre complexité, fragilité et pannes

## A8 - Gestion des Ressources Humaines

- 66 Filières d'emplois
- 67 Qualifications
- 68 Classifications
- 69 Gestion de carrières
- 70 Formation

Comprendre les liaisons entre la conception technique des systèmes et les qualifications

Etre capable de rédiger un chapitre sur les emplois dans tout rapport technique

## A9 - Conditions de travail

- 71 Ergonomie
- 72 Charges de travail physique.
- 73 Conditions de travail psychique.
- 74 Travail posté
- 75 Travail de nuit
- 76 Le stress
- 77 Hygiène
- 78 Sécurité
- 79 Accidents du travail
- 80 Maladie professionnelle
- 81 Médecine du travail

Comprendre les rôles et les responsabilités de l'ingénieur de conception

## A10 - Sociologie

- 82 Bases de la sociologie
- 83 Analyse stratégique des acteurs
- 84 Valeurs d'entreprise
- 85 Culture d'entreprise
- 86 Syndicats patronaux
- 87 Syndicats de salariés

Savoir repérer les acteurs d'un projet : qui est contre ? qui est pour ? Pourquoi ?

## A11 - Droit du travail

- 88 Principes du droit du travail
- 89 Embauche
- 90 Contrat de travail
- 91 Rémunérations et salaires
- 92 Représentation des salariés
- 93 Conventions collectives
- 94 Statut de la fonction publique
- 95 Prud'hommes
- 96 Inspection du travail

## B - Compétences en communication

### B1 - Langues et langages

- 97 Anglais
- 98 Autre langue
- 99 Populations et cultures
- 100 Travailler à l'étranger

Savoir communiquer avec des étrangers

### B2 - Comportement individuel

- 101 Bases de la psychologie
- 102 Gestion de son temps
- 103 Ecoute
- 104 Entretien à deux
- 105 Entretien d'embauche
- 106 Tests d'embauche

Savoir que les autres sont différents et divers

Savoir participer à des entretiens d'embauche

### B3 - Communication

- 107 Expression écrite
- 108 Dynamique de groupes
- 109 Pédagogie
- 110 Parler à 20 personnes
- 111 Participer à une réunion
- 112 Manipulation

Savoir animer un groupe

Savoir préparer en groupe des décisions

Etre lucide sur les dangers de la manipulation



## C - Compétences en recherche et innovation

### C1 - Recherche et innovation

- 113 Créativité
- 114 Design industriel
- 115 Analyse de la valeur
- 116 Veille technologique
- 117 Droit de l'innovation
- 118 Propriété industrielle
- 119 Brevet

Comprendre qu'un ingénieur doit oser prendre le risque d'innover

### C2 - Conduite de projet

- 120 Enjeux des changements
- 121 Evaluation d'un projet
- 122 Planification d'un projet
- 123 Méthode de conduite de projet
- 124 Méthode PERT
- 125 Gestion participative
- 126 Risques technologiques
- 127 Taux de rentabilité
- 128 Délai de récupération du capital

Savoir conduire un projet de manière systémique et participative, car beaucoup de jeunes ingénieurs seront très «chef de projet»

## D - Compétences en négociations et décisions

### D1 - Outils de résolution de problèmes

- 129 Diagramme de Pareto
- 130 Arbre des causes

Comprendre les interdépendances

### D2 - Rôle des cadres

- 131 Pouvoir
- 132 Sources du pouvoir
- 133 Systèmes de décisions
- 134 Responsabilités des cadres
- 135 Négociations

Etre capable de réfléchir sur les responsabilités et les limites du cadre

Ne pas avoir peur des conflits et admettre le partage du pouvoir et les compromis

### D3 - Ethique

- 136 Morale individuelle
- 137 Morale et entreprise
- 138 Morale et Affaires
- 139 Vérité et entreprise
- 140 Valeurs et entreprise
- 141 Justice et entreprise
- 142 Déontologie
- 143 Informatique et libertés
- 144 Corruption
- 145 Inégalités

Ces notions ont en général déjà été étudiées en terminales : mais il est important de les replacer dans le domaine de la vie industrielle afin de donner des outils de réflexion au jeune ingénieur

## E - L'ingénieur est un citoyen

### E1 - Histoire des idées

- 146 Les grandes idéologies
- 147 Histoire des sciences
- 148 Histoire des techniques
- 149 Histoire des religions

Ne pas être un analphabète politique quand on est un expert technique

### E2 - Vie politique française

- 150 Constitution
- 151 Institutions nationales
- 152 Institutions locales
- 153 Les partis politiques

### E3 - Vie politique européenne

- 154 Histoire de l'Europe
- 155 Traité de Rome
- 156 Institutions européennes

Cette connaissance de l'Europe sert autant au cadre qu'au citoyen

### E4 - Vie politique mondiale

- 157 Division internationale du travail
- 158 Modèles de développement
- 159 Sous-développement
- 160 Nouveaux pays industrialisés



## E5 - Systèmes économiques

- 161 Economie de marché
- 162 Economie planifiée
- 163 Economie mixte

## E6 - Environnement et écologie

- 164 Aménagement du territoire
- 165 Protection de la nature
- 166 Pollution
- 167 Risques majeurs

Comprendre les enjeux hors-entreprise de toute décision technique prise dans l'entreprise

## E7 - Comptabilité nationale

- 168 Valeur ajoutée
- 169 PIB
- 170 PNB
- 171 Secteur primaire
- 172 Secteur secondaire
- 173 Secteur tertiaire
- 174 Services
- 175 Tableaux d'échanges interindustrielles
- 176 Branches professionnelles

## E8 - Données sociales

- 177 Démographie
- 178 Population active
- 179 Taux de chômage
- 180 Répartition des patrimoines
- 181 Répartition des revenus
- 182 Répartition des salaires
- 183 Précarités
- 184 Exclusions

Comprendre la place des cadres dans la société : dès son embauche, le jeune ingénieur se trouve les 10 % de salaires supérieurs.

## F - L'ingénieur est une personne qui vit, aussi, hors de l'entreprise

### F1 - Vie artistique

- 185 Littérature
- 186 Philosophie
- 187 Musique et chant
- 188 Peinture
- 189 Théâtre
- 190 Poésie
- 191 Danse
- 192 Cinéma
- 193 Télévision
- 194 Presse écrite

Prendre du plaisir

Etre ouvert sur des expressions différentes

Admettre l'irrationnel

Rencontrer des artistes

Comprendre les liaisons entre art et créativité industrielle

Comprendre l'importance de l'art dans le métier d'ingénieur

### F2 - Vie familiale

- 195 Puériculture
- 196 Education
- 197 Droit de la consommation
- 198 Crédits
- 199 Placements
- 200 Sports





## Notes de lecture

### L'ARCHIPEL DES EMPLOYÉS

de Alain Chenu

Collection "Etudes" de l'INSEE,  
228 pages. 140 F.

Les employés, nous les côtoyons tous les jours dans notre vie professionnelle (secrétaires, employés de bureau), pratique (à la poste, à la banque, dans les magasins) et familiale (nombre de cadres masculins ont un conjoint employé, si l'inverse est statistiquement négligeable). Ils représentaient 18 % de la population active occupée en 1962, 26 % en 1982, plus de 27 % en 1989. Ils sont aujourd'hui presque aussi nombreux que les ouvriers, alors qu'ils l'étaient deux fois moins en 1962.

Mais qui sont-ils ?

Si en grammaire la logique du nombre l'emportait sur celle de la prééminence du masculin, on devrait dire «qui sont-elles ?» car la féminisation est la première caractéristique de cette catégorie socio-professionnelle : en 1954, un employé sur deux était une femme, en 1982 deux sur trois, en 1989 trois sur quatre.

L'ouvrage étudie, avec la minutie qu'on peut attendre d'un universitaire soutenu par l'INSEE, les différents aspects de cette catégorie riche de six millions de personnes et fort loin d'être homogène. Le lecteur qui ne se laissera pas rebuter par l'aspect très technique de certains textes et graphiques y trouvera quantité de choses intéressantes qui ne peuvent être détaillées ici, dans les domaines statistique mais aussi historique et sociologique.

Alain Chenu compare la catégorie à un archipel : «Ni groupe social au sens plein du terme, ni fourre-tout statistique», la catégorie englobe plusieurs composantes aux polarités différentes : les personnels de service sont proches des ouvriers, les employés du commerce des petits patrons, les employés de bureau des professions intermédiaires, voire des cadres. Militaires et policiers sont à part : employeur unique, composition presque exclusivement masculine, très faible taux d'activité du conjoint.

D'autre part, les employés appartiennent à des ménages très hétérogènes : le budget d'un ménage employé-employée est plus proche de celui d'un ménage ouvrier-employée que de celui d'un ménage employé-femme au foyer.

Il faut bien sûr se méfier des catégories statistiques. L'auteur rappelle que dans une imprimerie, les mêmes tâches de traitement de texte, si elles sont exercées par les hommes donnent lieu à un classement dans l'aristocratie ouvrière des typographes, tandis que les femmes les effectuant - à des cadences supérieures - sont classées employées et non ouvrières du livre, et rémunérées à des taux nettement plus faibles.

Pour l'auteur l'opposition public-privé contribue certes à l'hétérogénéité du monde des employés, mais la grande distinction entre les deux secteurs se lit dans les rapports au marché de l'emploi bien plus que dans les situations de travail.

Les actifs à temps partiels sont particulièrement nombreux parmi les employés, mais ceci correspond à un double phénomène : chômage partiel de fait chez les jeunes, montée d'une demande de travail à temps partiel chez les jeunes mères de famille surtout dans la fonction publique.

Les employés se situent dans un certain nombre de domaines comme une moyenne entre les catégories «ouvriers» d'une part et «professions intermédiaires» (les anciens «cadres moyens») d'autre part, il est des cas où leur comportement est très différencié.

Ils sont proches des ouvriers pour les salaires et leur taux de syndicalisation, mais leur apparente semblable exposition au chômage est due à la plus grande féminisation de la catégorie employée (les employés chôment moins souvent que les ouvriers du même sexe).

Dans leur rapports à la technologie, ils se rapprochent aussi des ouvriers, alors qu'ils en étaient très distincts avant l'apparition des nouvelles technologies à l'usine et au bureau.

Ils sont à égale distance des ouvriers et des professions intermédiaires par leur niveau de formation et leur comportement face aux loisirs et à la vie associative, les maternités hors mariage et l'utilisation des contraceptifs.

Mais ils ont aussi des spécificités importantes : activité féminine plus forte chez les femmes d'employés que chez les femmes de cadres supérieurs ou d'ouvriers, longévité exceptionnelle des employées. Si c'est dans les milieux de cadres que s'est géné-



ralisée la norme de l'activité professionnelle continue de la femme, ce sont les employés qui participent le plus aux tâches ménagères.

D'une façon générale, la catégorie «employés» a été au coeur de deux évolutions fondamentales de la société française depuis cinquante ans : la féminisation de l'emploi et la tertiarisation de l'économie. Si les changements concernant les rôles traditionnels des deux sexes sont apparus dans le milieu des cadres supérieurs, c'est leur diffusion dans la catégorie des employé(e)s qui leur a donné leur caractère massif.

Parmi tous les groupes socio-professionnels, c'est celui des employés qui se caractérise par la plus forte mobilité ascendante : environ un tiers des employés hommes changent de CSP vers le haut, chez les femmes, les promotions, moins nombreuses, surviennent plus tard, vers la quarantaine, après la naissance des enfants et leur petite enfance.

L'avenir des employés ? Il est différent selon les sous-catégories.

Le groupe des «plus prolétaires des employés» (agents de service, femmes de ménage, serveurs) restera stable numériquement, alimenté par des immigrés, des femmes très peu diplômés, des jeunes.

Les emplois peu qualifiés du traitement de l'information (dactylos, guichetiers, standardistes, agents de bureau) voient leurs effectifs décliner, du fait de l'informatisation et de l'automatisation.

La catégorie des emplois qualifiés du traitement de l'information, noyau du groupe des employés (secrétaires, aides-comptables, commis ...), voit diminuer son temps de travail consacré à des tâches routinières (facturation, frappe ...). La polyvalence se développe, la capacité d'initiative est recherchée. Du côté de l'offre les filles sont de plus en plus titulaires de diplômes supérieurs aux CAP, BEP, BEPC. La distinction entre employés administratifs et professions administratives intermédiaires s'estompe.

Citons la conclusion : «C'est ainsi l'identité du noyau même du groupe des employés qui se trouve mise en question. Le peloton des composantes du monde des employés tend à s'étirer. De par leurs diplômes et le contenu de leur travail, de plus en plus d'employés d'administration voient le

statut de leur emploi glisser vers le haut. Ce glissement est plus ou moins pris en compte dans les classifications salariales. Les cas de la banque ou des grandes et moyennes entreprises privées, où la part des «gradés» ou des professions intermédiaires s'accroît sensiblement tandis que celle des «employés» diminue, diffèrent à cet égard de celui de la fonction publique, où la porte demeure très étroite entre la catégorie C et la catégorie B. Mais dans tous les cas le clivage entre emplois administratifs d'exécution et emplois plus qualifiés devient moins lisible et moins légitime. Une frontière qui jouait un rôle majeur dans la délimitation du «monde des employés de bureau», et par là dans la définition même du monde des employés (plus vaste par assimilation des professions voisines du commerce et des services personnels), est en train de tomber».

M. N. A.

## L'IRRATIONNEL DANS L'ENTREPRISE

de Caroline Brun

Editions Balland, 1989. 98 F. 222 pages

L'entreprise est à la mode - et les patrons aussi. La décennie quatre-vingt restera celle de la réhabilitation des uns, de l'autre et du profit. Mais l'entreprise «mythifiée et divinisée, est à peu près à la réalité ce que le roman est à la vie».

Caroline Brun entend «remettre les pendules à l'heure» en montrant la réalité telle qu'elle est : loin d'être une belle mécanique ou une société harmonieuse, l'entreprise est largement pectre d'irrationnel, et celui-ci y trouve même de plus en plus souvent défense et illustration ...

En des pages savoureuses, l'auteur nous raconte comment la fine fleur du patronat s'est fait rouler dans la farine par des charlatans (Elf et les avions renifleurs, Rio Tinto et Uri Geller), voire se fait le chantre des Sciences occultes (François Ceyrac et la numérologie). Les modes managériales changent, les consultants écoutés disent le contraire de ce qu'ils affirmaient il y a peu. Après des décennies d'un discours rationaliste, on a voulu introduire l'imagination dans l'entreprise : le religieux s'y est glissé (cf. François Périgot et l'âme de l'entreprise, le CJD et la métonymie), rencontre de l'entreprise et du spirituel).



Voyages initiatiques, marches sur les braises, gourous et stages vaudous, bonne santé et sourire obligatoire (Disneyland : obligation de garder son poids d'embauche, Impac : interrogation des postulantes sur la nature de leurs sous-vêtements, Bernard Krieff Consultants : lâcher en petits groupes en Amazonie) recrutements à coup de signe zodiacal ou de groupe sanguin (l'auteur souligne le cri d'alarme de l'UCC). Les cadres doivent se transformer en aventuriers, en samouraï ou en scouts passés à la sauce psy. Ca peut poser des problèmes physiques (le saut à l'élastique peut tuer, comme une plongée pour un directeur au lourd passé cardio-vasculaire) psychologique (hou ! le dégonflé !) et professionnel (la participation des cadres à ce style de stage entre en ligne de compte au moment de l'évaluation annuelle).

Le projet d'entreprise ? Pour être acceptable partout, il est généralement réduit au « plus petit dénominateur commun acceptable : une phraséologie anonyme et impersonnelle ». Il n'a jamais empêché les OPA ni les démantèlements (Lesieur) ni le stress du personnel, qui du cadre dirigeant à l'OS, ne fait que croître et embellir.

Une initiative à la mode trouve grâce aux yeux de l'auteur : celle du clownanalyste, profession nouvelle qui ressuscite le bouffon du roi, le seul qui ait le droit de dire la vérité. L'effet cathartique qui suit son intervention dans une grand-messe rituelle telle un conseil d'administration ou un congrès paraît fort utile. Relevant les tics de langage, les travers si bien intégrés qu'on ne les remarque plus, il « éclaire le fonctionnement de l'institution par la mise en évidence de ses forces et de ses faiblesses ». L'auteur cite le congrès du SGEN de 1986 et parie que le congrès de 1989 de FO aurait été moins sanglant si Blondel et Pitous avaient eu recours à un clownanalyste !

Malgré le folklore, les entreprises tournent, et pas forcément plus mal qu'avant. C'est parce que « la boussole qui permet aux patrons de se repérer au terrain économique n'est simplement pas du tout celle que l'on imagine. Ni surtout, celle qu'ils revendiquent eux-mêmes. Alors que les dirigeants déclarent haut et fort obéir aux principes de la raison pure, c'est la passion qui mène le monde de l'entreprise ».

Le balancier retourne, « la valeur entreprise a du plomb dans l'aile », les patrons sont de moins en moins pris au sérieux « ce qu'ils ont gagné en pouvoir et en liberté économique, ils l'ont perdu en influence morale. Tant pis pour ceux qui rêvaient

d'être enterrés au Panthéon ».

A lire pendant que le DRH mitonne un stage « hors norme » et que rôde un consultant qui va multiplier votre numéro de sécurité sociale par votre heure de naissance pour conseiller sur votre avenir !

M. N. A.

## « LES SYNDICATS EN QUESTIONS »

de Michel Noblecourt

Editions Ouvrières, Collection Portes Ouvertes, 211 pages, 98 F

Michel Noblecourt, actuellement directeur adjoint du Service Economique du « Monde » a été durant de longues années chargé de la rubrique sociale. Il est donc un fin connaisseur du syndicalisme.

A la fin de son livre il fait une profession de foi dans la nécessité absolue du syndicalisme, dans son indépendance. Il souhaite donc que les organisations syndicales évitent le scénario pessimiste qui les conduirait à dépendre des deniers de l'Etat et à perdre leur raison d'être. Pour lui : « le syndicalisme a son avenir devant lui pour peu qu'il sache le maîtriser et surtout accélérer les changements ... et pour peu que l'environnement lui donne de nouveaux espaces de liberté pour s'implanter davantage dans les entreprises, négocier les incontournables mutations ... ».

Cette profession de foi positive l'autorise à un constat sans fard des faiblesses du syndicalisme. Il pointe successivement les défauts de cuirasse les plus graves, l'asynclinalisation profonde et ancienne de la France, la désaffection des jeunes, le poids des fonctions et secteurs publics, la crise de représentativité dans les entreprises, le calage insuffisant sur les catégories et les secteurs qui montent (ingénieurs et cadres, techniciens supérieurs, tertiaire) les coups de semonce sans effets à l'égard du patronat et du gouvernement, l'inadéquation passée entre les revendications et les enjeux de la flexibilité, des aspirations individuelles.

Michel Noblecourt fournit, suscite des défis qui restent à relever : celui du management participatif et de la gestion des ressources humaines, celui des convergences syndicales, celui des technologies et du salariat, celui du syndicalisme européen, celui enfin et surtout d'une



relation plus étroite avec les salariés. Donne-t-il pour autant les clés de la sortie de crise ? Ce serait trop beau et c'est aux organisations syndicales de les trouver. Il écarte des « fausses solutions » : la contribution sociale obligatoire, des services alléchants ou le bénéfice des accords aux seuls adhérents. Il indique quelques pistes : établir une charte générale des adhérents, retrouver le langage de la solidarité vis-à-vis des plus faibles, jouer une adaptabilité plus grande, mener de nombreuses expérimentations.

Un livre d'un observateur attentif et sans complaisance qui fournit aux non-spécialistes une vision réaliste et complète des organisations syndicales, et aux militants, adhérents et sympathisants un réel recul nécessaire à la réflexion et à l'action.

D. C.

## « L'ENTREPRISE, UNE AFFAIRE DE SOCIÉTÉ »

Ouvrage collectif sous la direction de **Renaud Sainsaulieu** aux presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 265 F.

« Sans être confondue avec la société toute entière, qu'elle dominait ou qui la façonnait, l'entreprise contemporaine ne peut trouver la voie de ses capacités d'autonomie stratégique sans prendre en considération plus que la simple addition de ses ressources humaines, toute la réalité de la structure sociale interne et externe qui en dynamise le véritable potentiel d'acteur.

A cette nouvelle position d'interface entre la société et l'entreprise, le sociologue contribue naturellement, par ses recherches de fond et ses études spécialisées, à l'invention et à la gestion de l'entreprise à venir ».

Voici comment Renaud Sainsaulieu conclut ce livre passionnant dans lequel pas moins de quinze sociologues livrent leurs analyses approfondies sur l'entreprise et

son évolution. C'est une promesse remarquable d'avoir su ainsi réunir ces thèses différentes mais complémentaires dans un seul ouvrage alors que plus habituellement les sociologues prennent d'ordinaire un malin plaisir à s'opposer entre eux.

Le militant syndical, le cadre en entreprise y trouveront des clés d'explication utiles à leur insertion dans l'entreprise et à leur action. Y a-t-il une spécificité de la culture française de l'entreprise ? Philippe Tribarne y répond de façon intéressante en replaçant cette question dans les traditions françaises.

Jacques Gautrat nous dissèque les conséquences des changements technologiques sur la façon dont se vivent les relations entre les différentes catégories de salariés dans l'entreprise.

Denis Segrestin nous explique les mutations récentes du syndicalisme et l'obligation qu'il a de répondre aujourd'hui à des questions essentielles pour trouver sa véritable identité.

Michel Bauer nous décrit des différents modes de management des patrons des entreprises françaises à travers une sociologie fine des classes dirigeantes. Ces différentes approches sont complétées par des contributions plus atypiques : l'évolution des sources de droit dans l'entreprise par Monique Coornaert, les changements intervenus à l'Est par Thomas Lowit et Nicole Fratellini.

A noter encore les contributions de Philippe Bernoux sur l'évolution de la gestion sociale, de Marc Maurice sur le pourquoi de l'intérêt aujourd'hui de sociologues pour l'entreprise, de Jean-Michel Saussois sur les origines de la grande entreprise, de Michel Liu sur l'autonomie de l'entreprise dans la société, de Bernard Ramanantsoa sur la stratégie, de Eugène Enriquez qui vous introduira dans le concept d'hétérophonie.

Un livre qui ne lasse pas tant sa diversité d'approches et sa richesse sont grandes.

D. C.

**Vous pouvez vous procurer les ouvrages cités à  
« Vivre Lire » : 84-86, rue Rébeval  
75019 PARIS - Tél : (1) 42.06.33.77.**



## LA FORMATION EST VOTRE PROJET, VOTRE AMBITION.

### VOUS SOUHAITEZ

- CONJUGUER RÉUSSITE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL
- OPTIMISER DÉVELOPPEMENT DES ÉQUIPES ET ÉVOLUTIONS INDIVIDUELLES
- PRÉVOIR ET ANTICIPER LES MUTATIONS SOCIALES ET TECHNOLOGIQUES
- DÉVELOPPER L'AUTONOMIE DE VOS COLLABORATEURS
- RENFORCER VOTRE EFFICACITÉ MANAGERIALE
- ANTICIPER ET GÉRER LE CHANGEMENT

### LE CREFAC PEUT RÉPONDRE A VOTRE ATTENTE ET VOUS PROPOSER :

- D'ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC
- D'ASSISTER LA CONDUITE DU CHANGEMENT
- DE RÉALISER LES ACTIONS DE FORMATION

### LE CREFAC et son équipe de professionnels, d'entrepreneurs de la formation, PEUT INTERVENIR dans les domaines suivants :

- BILAN DE PROJET PROFESSIONNEL
- ACCOMPAGNEMENT DES RESTRUCTURATIONS
- MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ET RECONVERSION
- PRÉPARATION AUX CHANGEMENTS
- MANAGEMENT DES ÉQUIPES
- MICRO-INFORMATIQUE, BUREAUTIQUE

POUR TOUTE INFORMATION DÉTAILLÉE,  
N'HÉSITEZ PAS A CONTACTER Nelsy LOUIS au : (1) 42.02.44.43

CREFAC

Centre d'étude et de formation  
TOUR ESSOR 93  
14, rue Scandicci  
93500 PANTIN  
TÉL : (1) 48.46.51.99



# CADRES CFDT

---

*CADRES CFDT* est la revue de l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres de la Confédération Française Démocratique du Travail.

Revue à thème, elle laisse à son supplément, *CADRES PLUS* le traitement de l'actualité. Chaque numéro est centré sur un sujet et s'intéresse tant aux aspects économiques et sociaux qu'aux métiers concernés.

Lieu d'échange, elle privilégie l'expression plurielle des cadres et des acteurs tels que dirigeants, syndicalistes, chercheurs, etc. La diversité des points de vue exprimés, par des professionnels ou des citoyens, des experts ou des usagers, nous paraît devoir aider les lecteurs à mieux comprendre le monde qui se transforme, et à y intervenir.

*Derniers numéros parus :*

- *Négociations la modernisation* n° 334-335
- *L'Europe en mouvement* n° 336-337
- *L'Aménagement de l'espace* n° 338-339
- *Gérer les contradictions* n° 340-341
- *Elle court, elle court, la finance* n° 342

**CADRES CFDT**

47, avenue Simon Bolivar - 75950 Paris Cedex 19

Tél : (1) 42.02.44.43

L'abonnement annuel (5 numéros) : 230 Francs

N° ISSN : 0398-31 45

Commission paritaire des publications et agence de presse

n° 1 175 D 73.