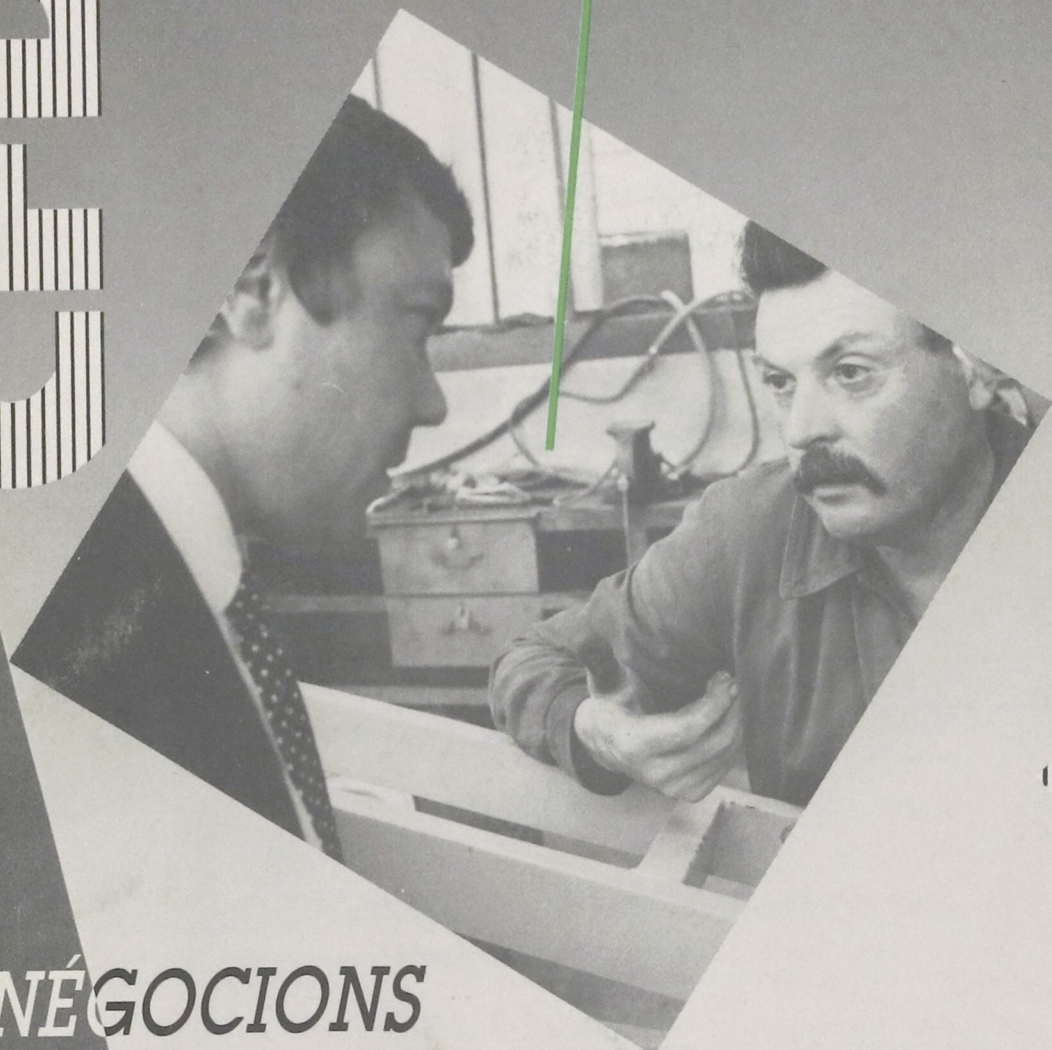
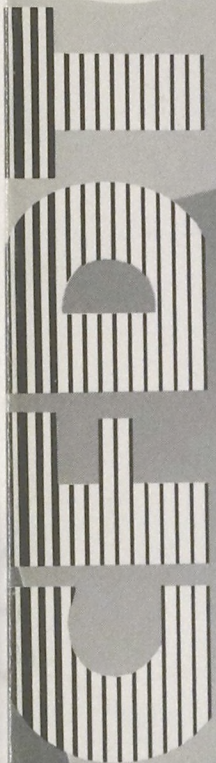


# CADRES



**NÉGOCIATIONS  
LA  
MODERNISATION**



# CADRES

# CFDT

Voir en fin de numéro la  
**FICHE D'ANALYSE D'UNE INNOVATION**  
à remplir et à retourner au siège de  
**L'UCC-CFDT**

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

Directeur-gérant, Directeur de la rédaction, Daniel Croquette.  
Rédacteur en chef-adjoint, Julien Coutouly.

26, rue de Montholon, 75439 Paris Cedex 09. Téléphone (1) 42.80.01.01.

Le numéro 60 F. L'abonnement annuel 220 F. Prix dégressifs pour les commandes groupées.  
CCP 30 474 52 N La Source.

Composition Rotoffset-Meaux - Imprimerie Artésienne, coopérative ouvrière de production, à Liévin.



# NÉGOCIATIONS LA MODERNISATION

N° 334-335

## Sommaire

- 2 Merci Joseph  
par Daniel Croquette

- 3 A armes égales  
par Julien Coutouly

### UNE SOCIÉTÉ ACTIVE

- 4 Négocier la modernisation pour changer le travail  
par Pierre Louis Rémy
- 11 **L'impératif de la négociation**, Antoine Riboud
- 14 En Allemagne : nouvelles technologies et accompagnement  
du mouvement syndical  
par Joachim Kreimer de Fries
- 20 L'action syndicale pour le changement en Suède  
par Eva Britt Henmark et Kerstin Eriksson
- 26 A la RATP la grille des classifications a évolué à l'inverse des qualifications  
par Michel Bleuse
- 32 **L'accord national interprofessionnel**

### DES MISES EN ŒUVRE

- 36 Expériences et expérimentations : Canson, Michel Pépin – « Le Monde »,  
François Guérin – La Caisse d'Épargne de Paris, Jean-François Larie – Bull
- 47 **Humeurs**, Jean-Pierre Moussy
- 48 Une nouvelle manière de négocier  
par Vincent Genestet et Jean-Yves Potel

### PLUS EST EN NOUS

- 56 Technologies nouvelles et changement de comportement  
par Guy Perrier
- 61 **Le programme technologie – emploi – travail**
- 62 Une question de confiance  
par Bernard Brunhes
- 66 Un outil d'évaluation des changements technologiques  
par Yves Lasfargue
- 74 Démocratie d'entreprise et modernisation  
par Renaud Sainsaulieu
- 86 Vous avez dit : « Modernisation » ?  
par Jean Kaspar

*Maquette* : J. et J. Defossez. *Photos* : Gayard / Réa p. 8, p. 27 ; Décont / Réa p. 12 ; Maillac / Réa p. 17, p. 36, p. 45, p. 48, p. 52, p. 66, p. 69, p. 72, p. 85, p. 89 ; Allard / Réa p. 19 ; Lespinasse / Réa p. 29, p. 42 ; Canson p. 38 ; Le monde p. 40 ; Nieto / Rush p. 57 ; Bloncourt p. 60 ; Bugat p. 73 ; Horvat / Réa p. 75, p. 82 ; Rudman / Réa p. 79 ; Pitchal / Réa p. 86. Couverture : Rudmann / Réa.



## MERCI JOSEPH

**O**ui, Joseph Le Dren quitte la revue « Cadres CFDT » qu'il a portée pendant de très nombreuses années. Il a créé le fond et la forme que vous lui connaissez aujourd'hui, il a défendu avec force à plusieurs reprises sa nécessité. Oui les ingénieurs et cadres CFDT doivent beaucoup à Joseph car la notoriété, le sérieux de l'UCC viennent en partie de « Cadres CFDT ».

« Une revue constitue une mise en mémoire d'apports et de débat collectif, incorporés dans l'écrit, une forme de rencontre. Elle échappe à l'éphémère ». Ces phrases prononcées par Joseph lors de la session du Bureau National de l'UCC en janvier 1989 à Chantilly illustrent bien sa conception de l'écrit tel qu'il l'a pratiqué. Joseph y a apporté sa créativité, son intelligence de la vie et de la société, son style, sa culture, son énergie, sa foi en l'homme.

Cette revue, toute l'équipe de l'UCC continuera à la développer pour vous avec l'ouverture, l'approfondissement de thèmes importants, que vous lui connaissez. Les écrits concis, rapides à parcourir qu'affectionnent les cadres ne suffisent pas pour former leur pensée, pour engager leur liberté. La revue « Cadres CFDT » reste ce moyen plus consistant proposé à la lecture, à la réflexion, à la méditation dont nous remercions tous les auteurs. Pour l'instant 2 des « 3 J », Julien Coutouly, Joseph Defossez avec France Outil-Suffert continueront à la produire avec l'équipe de l'UCC.

Joseph pour autant poursuit des missions proches, pour l'UCC en tant que secrétaire national à temps partiel d'ici le prochain congrès, pour l'Institut Belleville qu'il porte et comme rédacteur en chef d'une autre revue centrée sur la formation permanente. Dans ces tâches, nous savons qu'il réussit et qu'il réussira. Merci Joseph !

**Daniel Croquette**



# A armes égales

## OUVERTURE

**N**égociions la modernisation : le plus important ouvre la marche. On ne s'attardera pas sur le terme de modernisation, lequel va seul son chemin, non sans désordres ou errements. Pour la négociation c'est autre chose. Il y a à restaurer un mot trop abandonné aux diplomates et plutôt crispé dans un coin des relations de travail où on n'en a fait qu'un usage limite pour clore un conflit.

C'est désormais trop peu. Yves Lichtenberger, expert au Ministère de la recherche et de la technologie affirme que la négociation doit sortir du marchandage, du donnant-donnant. Il souhaite qu'elle devienne « un mode régulier de relations professionnelles ». Les négociations véritables sur les nouvelles technologies il y en a peu, ajoute-t-il ; il n'y a le plus souvent que discussions, accords limités. Ce n'est vraiment pas assez. D'où ce numéro qui plaide pour la rencontre, l'échange, bref la NÉGOCIATION élargie, remise à niveau, inventive et tonique.

« Une société active », ouvre le débat. Le terme est issu d'une importante recherche de l'OCDE, laquelle observe que le changement technologique, perçu à l'origine comme un événement ponctuel, est, en réalité, un véritable processus social. Raison de plus pour casser nos bons vieux schémas. L'entreprise devient ou tend vers une véritable société avec ses réseaux, ses articulations, ses systèmes complexes, destructrice ou réductrice en puissance de la pyramide hiérarchique comme des plus beaux organigrammes.

Bref l'intelligence de tous est sollicitée, les plus humbles ayant la leur, souvent sous-estimée : il n'est de richesse que d'hommes. Il y a là justement une heureuse rencontre : les salariés demandent plus : être entendus et compris, se trouver à armes égales, autant qu'il se peut ou qu'il est possible.

Le Directeur de l'ANACT, organisation aux premières lignes sur ces sujets et qui apporte au fil de ces pages sa collaboration, fixe les idées en ouverture à ce numéro. Des apports divers le complètent : ceux de l'étranger avec des contributions de deux pays fortement typés, l'Allemagne fédérale et la Suède ; ceux des dirigeants d'entreprise avec l'avis très motivé de deux d'entre-eux ; ceux, d'autres signatures connues ou moins connues mais parlant toutes depuis un terrain réel, en effervescence, en œuvre. Ceci se lit dans la deuxième partie où sont exposées des expériences marquées précisément par l'exemplarité.

Plus est donc possible puisque plus est « en œuvre » ici et là – en trop peu d'endroits, hélas. « Plus est en nous ». Il était juste pour conclure ce volontarisme optimiste que Jean Kaspar, secrétaire général de la CFDT signe ce large balayage de promesses d'une négociation, ici, revisitée.

Julien Coutouly



# NÉGOCIER LA MODERNISATION POUR CHANGER LE TRAVAIL

*Il n'est de richesse que d'hommes*

**PIERRE-LOUIS RÉMY**

Directeur de l'ANACT

UNE SOCIÉTÉ ACTIVE





**Les projets socio-techniques complets sont la seule vraie réponse aux enjeux industriels d'aujourd'hui, affirme Pierre-Louis Rémy, patron de l'ANACT. C'est la seule voie pour « éviter la croissance des exclusions ». En un temps où elles vont par millions la recette à tout son prix.**

**C**hanger le travail, c'est une bonne ambition dans le processus de modernisation que nous connaissons. Faire en sorte que chacun puisse donner le meilleur de lui-même dans son travail et tirer le meilleur parti de son travail, c'est un objectif qu'il faut absolument poursuivre dans les années à venir, car il conditionne tout à la fois notre prospérité économique, la qualité de vie quotidienne de chacun et l'équilibre de notre société. C'est un projet qui concerne les chefs d'entreprises, les cadres, tous les salariés de quelque fonction que ce soit, et aussi les organisations professionnelles et l'Etat.

Il subsiste encore aujourd'hui de nombreuses situations qui posent problème. Sait-on par exemple que 30 % des salariés n'avaient pas en 1986 la possibilité de parler dans leur travail, du fait du bruit, de l'isolement ou d'une interdiction. Plus d'un million de personnes exerçaient leur activité sous cadence imposée par une chaîne ou une machine automatique.

Le nombre des OS diminue, mais combien d'ouvriers ou d'employés, et parfois même de cadres, se sentent encore des pions sans autonomie, sans responsabilité et souvent avec un travail parcellisé. Il ne faut pas oublier non plus que le travail continu de provoquer des accidents graves et mortels, parfois parce que des dispositifs élémentaires n'ont pas été mis en place. Pour près de la moitié des ouvriers la saleté des lieux de travail est toujours un problème.

### **Repenser le travail comme l'outil**

Il y a, bien sûr des améliorations : des postes deviennent moins pénibles, notamment du fait de l'automatisation ; mais il y a aussi des dégradations : le risque d'intoxication augmente par exemple dans la réparation automobile ou la presse, du fait de la diffusion des substances chimiques, colles, solvants...

La modernisation ne touche pas toutes les situations de travail. Dans le bâtiment, ou les transports, dans la distribution ou l'agriculture, dans toutes les branches en fait, il subsiste des postes difficiles et peu qualifiés.

La modernisation n'entraîne pas non plus, ipso-facto, des conditions de travail satisfaisantes. L'effort physique diminue en général, mais la tension nerveuse augmente souvent. Il y a création d'emplois très qualifiés pour assurer la programmation ou la maintenance des installations. Mais il y a parfois aussi perte de qualification, quand on transforme le salarié en automate ! L'installation de MOCN n'a ainsi pas toujours été une occasion d'enrichir le travail des tourneurs ou des fraiseurs. Tout dépend de la façon dont on s'y prend, des choix que l'on effectue. Comme le souligne le Rapport Riboud, il faut « repenser le travail en même temps que l'outil ».



C'est nécessaire d'abord du point de vue économique. Les nouvelles technologies appellent de nouvelles formes de travail, où il faut moins d'interventions directes, mais plus de compréhension, de surveillance et d'anticipation. Les entreprises qui ont sous-estimé ou ignoré ces évolutions connaissent aujourd'hui de sérieux problèmes de pannes, de défauts de qualité, malgré l'importance de leurs investissements et le savoir-faire de leurs équipes techniques.

### ***Eviter la croissance des exclusions***

C'est nécessaire aussi d'un point de vue social : quelle crédibilité et quel sens aurait une modernisation qui se ferait au détriment des salariés ? Le risque serait grand alors de voir beaucoup de nos concitoyens chercher à en ralentir le rythme, alors qu'elle est une condition de la prospérité. Et comment espérer une motivation des salariés, pourtant indispensable, pour obtenir productivité et qualité sur les installations modernes, s'ils ont le sentiment d'y perdre au change. La peur est le poison de la mobilité.

C'est nécessaire enfin pour éviter la croissance des exclusions dans notre pays. Il faut, par exemple, que chacun, quel que soit son âge, puisse trouver du travail. Trop nombreux aujourd'hui sont les salariés licenciés pour être remplacés par quelqu'un de plus jeune, plus fort physiquement, plus agile, ou ayant passé plus de temps à l'école. La qualité d'une économie se mesure aussi à sa capacité de pouvoir accueillir tous ceux qui sont en âge de travailler, quitte à leur assurer une formation complémentaire.

La modernisation n'est pas un objectif en soi. Elle n'est pas non plus une contrainte qui nous serait imposée de l'extérieur. Elle est une opportunité de développement, dans la mesure où elle est l'occasion d'améliorer le contenu et les conditions de travail. La richesse de notre pays, c'est d'abord sa main-d'œuvre avec son expérience, sa qualification, acquises au fil des décennies.

Il serait vain de fonder notre compétitivité sur la diminution des coûts de la main-d'œuvre en essayant de faire jeu égal avec des pays du Tiers-Monde où les salaires sont dérisoires. Il n'est pas plus raisonnable de reproduire le modèle d'un pays lointain, dont la culture et l'histoire sont radicalement différentes des nôtres. Il faut bâtir, dans le cadre européen, un type de développement qui nous soit propre et qui s'appuie sur l'expérience, l'intelligence et la capacité à créer pour tous.

### ***D'emblée un projet socio-technique***

Dans cet objectif, il faut d'abord repenser l'organisation du travail, pour tirer le meilleur parti des potentialités des salariés, en relation avec l'évolution des techniques. Et pour ce faire, il faut concevoir le contenu des tâches et des conditions de travail, conjointement aux choix d'équipements et d'implantations. Il ne faut plus, comme c'est trop souvent le cas, définir un projet technique, et ensuite en voir les implications sociales et d'organisation. Il faut élaborer d'emblée un projet socio-technique. Il faut enrichir la démarche d'investissement en faisant du travail une variable d'action au même titre que les éléments techniques et économiques.

C'est alors que l'on pourra aborder dans les meilleures conditions le problème de l'emploi. ce n'est pas là un sujet facile. La modernisation peut conduire à diminuer le nombre de certains postes. Mais il faut inciter les gestionnaires publics et privés à abandonner ce réflexe selon



lequel la productivité, c'est la baisse des effectifs. L'emploi peut devenir une « ardente obligation des entreprises », comme l'est l'exportation depuis le début des années 60.

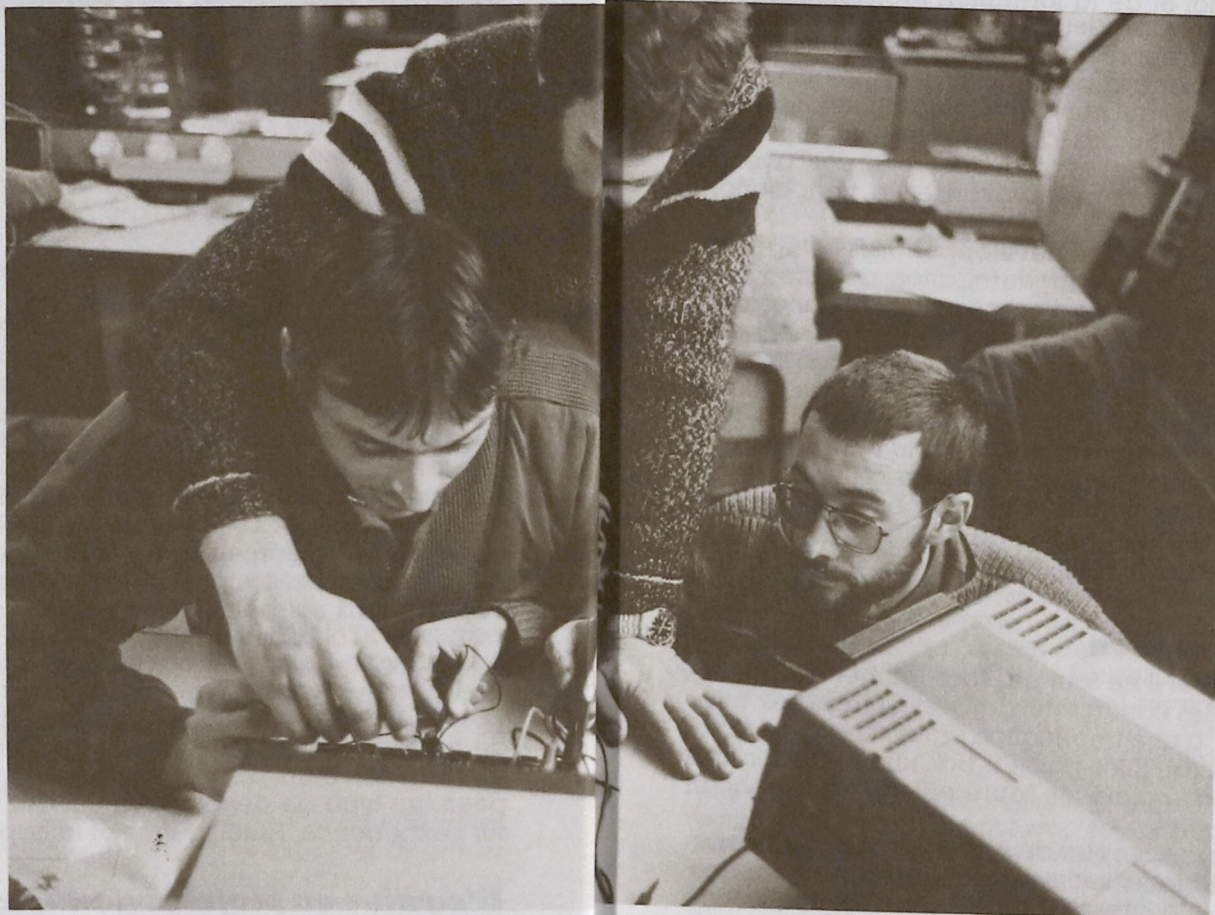
Et c'est en traitant du problème de l'organisation du travail au moment de la conception des installations que l'on pourra trouver, dans ce domaine, les meilleures solutions. En particulier, il faudrait arriver à s'accorder sur le fait que les emplois induits par la modernisation doivent être tenus prioritairement par les salariés de l'entreprise, soit directement, soit après une opération de formation et que les postes de travail soient conçus de façon à ce qu'ils permettent, pour le plus grand nombre, un cheminement tout au long de leur vie professionnelle.

Les opérations de modernisation offrent également une bonne occasion de traiter du temps de travail. L'organisation de la production est souvent bouleversée. L'accroissement de la durée d'utilisation de certains équipements coûteux peut être souhaitable d'un point de vue économique. En même temps, l'automatisation de certains procédés peut rendre moins nécessaire une présence permanente. Il y a là des éléments qui justifient une réflexion sur l'aménagement et la réduction du temps de travail.

Pour réussir, dans ces objectifs, il faut connaître, au plus près, la réalité du travail que vivent les ouvriers et leur encadrement ; il faut savoir tenir compte de leurs points de vue et de leurs souhaits. C'est en les faisant participer au projet de modernisation, qu'on peut l'enrichir et l'améliorer tant du point de vue de son efficacité de fonctionnement que de la situation des salariés.

### **Pour réussir sur le long terme**

De façon générale, une modernisation réussira d'autant plus que chacun y trouve avantage. C'est pour cette raison qu'il serait utile que de telles opérations fassent l'objet, surtout quand elles sont d'une certaine dimension, d'une concertation approfondie avec les représentants du



personnel, et de négociation chaque fois qu'il y a des implications importantes sur les qualifications, le temps de travail, la formation ou l'emploi.

Cela n'est pas facile. Ceux qui conduisent des projets industriels doivent souvent régler des problèmes techniques et économiques considérables. Y ajouter des données liées à l'organisation du travail n'est pas simple ; pas plus que d'impliquer de nouveaux partenaires, en particulier les représentants du personnel.

Mais c'est, me semble-t-il, nécessaire si on veut réussir sur le long terme la modernisation. C'est pourquoi il faut se réjouir de toutes les initiatives prises dans des entreprises de toute taille et de tout secteur, qui montrent que de tels objectifs sont réalistes. C'est au sein des entreprises d'abord que pourront se trouver, avec la coopération de tous – dirigeants, cadres, syndicalistes, ouvriers ou employés – les réponses adéquates.

La négociation collective au niveau interprofessionnel et des branches a aussi son rôle à jouer, en particulier en ce qui concerne l'élaboration, au-delà de ce que prévoit la loi, de règles minimales de méthodes, la définition des qualifications et des classifications – et chacun connaît à la fois la difficulté et l'acuité du problème – le temps de travail et la formation. L'accord interprofessionnel sur les nouvelles technologies peut être, à cet

égard, un bon point de départ, à condition qu'il trouve son prolongement dans les branches et les entreprises.

Les pouvoirs publics ne peuvent, de leur côté, se désintéresser de ces questions. La qualité de la modernisation, l'enrichissement du travail concernent tous les Français. Et l'Etat exerce une influence à travers les aides qu'il distribue et les règles qu'il fixe, en particulier en ce qui concerne la négociation collective et le fonctionnement des institutions représentatives du personnel.

### **Aides publiques à la modernisation**

Il n'est pas prioritaire aujourd'hui, me semble-t-il, de faire évoluer la législation dans ces matières. Le cadre de l'action existe et fonctionne



bien pour peu que chacun cherche à en tirer parti. Mais il y a beaucoup à faire pour accompagner, informer, inciter.

Dans ce domaine, l'ANACT a un rôle important à jouer et ses moyens viennent d'être augmentés. Elle a notamment commencé, avec de multiples coopérations, à mettre en place une banque de données d'opérations intéressantes. Cet effort sera être amplifié, et élargi au niveau de la Communauté économique européenne. De même, son action d'animation régionale doit être développée.

Le ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle a en outre mis en place un ensemble d'aides publiques à la modernisation négociée, pour inciter les entreprises à prendre des initiatives. Les aides peuvent également s'adresser aux branches d'activité soucieuses de disposer d'éléments précis en ce qui concerne les implications de la modernisation sur l'emploi, le contenu des tâches, les qualifications, les conditions de travail, la formation. De telles études en éclairant l'avenir, et les marges de choix qu'il recèle peuvent favoriser la négociation collective.

De telles évolutions impliquent aussi que se développent des compétences pour conduire de telles opérations de modernisation, de façon participative, enrichie aux aspects sociaux et d'organisation, et concertée. Et il serait sans doute utile, que se mettent en place petit à petit des capacités d'aide technique à la concertation et à la négociation sociale sur la modernisation qui pourraient intervenir à la demande conjointe des directions d'entreprise et des représentants du personnel.

De telles orientations ne prennent leur sens que dans le temps. Elles se doivent d'être d'autant plus vigoureusement mises en œuvre, que le temps presse, face aux efforts de nos voisins et à l'interpénétration croissante de nos économies, en particulier au sein de la CEE.

### ***L'intelligence et la qualification***

Elles sont lourdes d'implications et il ne faut pas sous-estimer les difficultés de leurs mises en œuvre. Elles conduisent, dans les entreprises, mais aussi dans la gestion publique, à une imbrication croissante de l'économie, du technique et du social. Elles passent par une évolution des partenaires de la négociation sociale et représentent pour chacun d'eux un pari :

- pour les directions qui doivent accepter de voir confronter leurs analyses, à celle des salariés et de leurs représentants, dans un domaine, l'organisation, qui est de la responsabilité traditionnelle de l'employeur ;

- pour les organisations syndicales, car la relation à l'employeur, si elle est plus ouverte, est plus complexe que celles qui existaient traditionnellement, met en jeu de multiples variables et ne se pose pas en termes de gagnant-perdant.

Elles sont indispensables car la compétitivité passe de plus en plus par l'amélioration de l'organisation et son adéquation aux caractéristiques des marchés, des techniques et des hommes.

Elles peuvent être un précieux ressort pour la création d'emploi.

Elles reposent sur la conviction que la prospérité d'une économie et d'une nation s'appuient plus solidement sur l'intelligence et la qualification de ses membres, que sur des richesses naturelles ou la compression des coûts salariaux.

***Pierre-Louis Rémy***



# L'IMPÉRATIF DE LA NÉGOCIATION

Antoine Riboud est l'auteur d'un rapport au Premier ministre (avril 1987) suite à une mission de réflexion sur la maîtrise sociale des nouvelles technologies. Ce rapport a fait l'objet d'une publication en livre de poche aux Editions 10/18 sous le titre « Modernisation, mode d'emploi ». Ce document est assuré d'une grande pérennité et de nombreux extraits pourraient en être faits. Nous avons retenu les suivants.

*L'usine sans hommes ne sera pas une réalité du XX<sup>e</sup> siècle. A l'ère de l'automatisation, de la robotisation et de la société d'information, la compétitivité des entreprises se joue sur l'intelligence des salariés, leur initiative, leur sens de la responsabilité et de l'anticipation. Les certitudes et les objectifs du taylorisme sont dépassés. La capacité nominale d'une machine et le chronométrage des tâches ne signifient plus rien quant à l'efficacité productive. Tout s'en trouve changé dans l'entreprise. La nouvelle productivité dite « globale » est tout entière dans la qualité du nouveau rapport homme-machine, capital-travail. S'il y a refus, s'il y a fracture, s'il y a ignorance, s'il y a angoisse, s'il y a dédain, s'il y a lenteur... la sanction sera la perte de compétitivité. Or ce risque existe. Il est inutile de nier que le changement technique, rendu encore plus impératif par la croissance faible, inquiète un grand nombre de salariés, perturbe beaucoup de systèmes d'organisation traditionnelle des tâches, et suscite des conflits sociaux. On ne peut pas se cacher les ruptures auxquelles les entreprises sont exposées. On ne peut pas peindre l'entreprise de couleurs idylliques. Ce qu'il faut, c'est anticiper, gérer et assumer les ruptures, canaliser les conflits, négocier les solutions et en tirer ce qui est positif. Alors, ce qui est positif l'emporte de beaucoup.*

*L'actif du changement technologique qui affecte les entreprises françaises depuis 1975, c'est une occasion extraordinaire de repenser le travail et d'améliorer la qualité de la vie au travail. Les modernisations des années 1960 et 1970 se sont réalisées dans un contexte d'expansion des marchés. La modernisation des années 1980 se fait dans un contexte de marché récessif et de handicaps concurrentiels pour la France (change, coûts salariaux, temps de travail...). A elle seule la modernisation technique ne suffira donc plus, à la différence du passé, pour maintenir les entreprises dans la concurrence. Elle ne sera utile que si elle est l'occasion de réorganiser le travail. On ne doit plus regarder un changement de machine comme une fin en soi, mais comme un moment opportun pour repenser et reconstruire un atelier, un service, ou une entreprise. C'est de cette reconstruction que résultera la compétitivité et non pas seulement du changement de machine.*





CADRES CFDT N° 334-335, AVRIL 1989



*Maitriser la technologie en évitant les ruptures sociales, cela n'est pas un luxe, ni un goût pour le social, ni un rêve d'harmonie, c'est le nouveau gage de la survie des entreprises. Les entreprises françaises qui ne reconstruisent pas leurs rapports sociaux internes aujourd'hui perdront inéluctablement pied dans la concurrence internationale. Ce n'est pas une fiction, c'est déjà une réalité. Nous sommes un pays réalisateur de grands projets industriels, mais nous avons parfois une certaine indifférence ou incompétence pour l'investissement immatériel : la formation, l'information, la communication, le développement de produits, le marketing... C'est pourtant là que se joue la guerre économique mondiale. Et elle commence par la bataille de l'efficacité sociale. Bataille que la France pourrait bien perdre. Rappelons-nous l'avertissement de Paul Valéry : « Dans l'économie de l'intelligence, l'épargne est ruineuse. »*

*L'une des conditions majeures du dynamisme de l'entreprise est la qualité des relations qui existent entre ses différents acteurs. Lorsque direction et syndicats admettent la logique de l'autre, respectent le partenaire, prennent le risque de la transparence dans l'information réciproque sans gommer pour autant leurs divergences, l'entreprise progresse et elle est compétitive. Quand au contraire chacun s'installe à l'avance dans une guerre de tranchées, refuse la contestation nécessaire ou l'indispensable rigueur de gestion, les oppositions stériles s'exacerbent, l'entreprise est bloquée dans son développement, elle est à terme condamnée à l'anémie. La direction doit conserver le pouvoir de gestion et un certain secret sur les projets stratégiques en usant avec discernement de l'un et de l'autre. La classe ouvrière n'a profondément aucun respect pour une direction laxiste. On n'insistera jamais assez sur la nécessité d'obtenir un consensus, même latent, entre la logique du raisonnement économique de la direction qui interprète les forces et faiblesses de l'entreprise à moyen et long terme, et la logique du travailleur qui ne comprend naturellement ni la destruction ni la modification d'un outil de travail. La patience et la pédagogie sont des éléments essentiels de l'art de convaincre. Dans ce domaine, comme dans les autres, une direction qui ne fait rien est une direction qui ne veut rien faire, car c'est elle qui doit assumer le pouvoir. Ce pouvoir accroît la responsabilité, sur le plan humain, de l'entrepreneur. Il doit rechercher impérativement avec les représentants du personnel et les organisations syndicales une méthode de négociation selon les procédures et dans les instances prévues par la loi. Les dispositifs législatifs actuels sont largement suffisants pour permettre leur information et leur consultation en temps opportun. Encore faut-il vouloir faire réellement jouer au comité d'entreprise son rôle de concertation et aux organisations syndicales leur fonction de négociation.*

*La pratique de la négociation, le sérieux de l'information et le civisme des entreprises sont des atouts pour enrichir le consensus national apparu sur la finalité positive et créatrice de l'entreprise, sur la nécessité des profits et sur les contraintes du marché, par un consensus sur les évolutions socio-techniques. Un tel consensus ne saurait être un unanimité ni aplanir tous les conflits ; au moins permettrait-il d'assurer pour chacun des partenaires sociaux la bonne compréhension de la logique de l'autre. La satisfaction quasi générale exprimée a posteriori, dans les entreprises, quant à l'utilité des mécanismes d'expression du personnel créés en 1982 par les « lois Auroux », montre bien les vertus du dialogue et de la transparence entre les partenaires responsables. C'est peu dire que de parler de scepticisme pour caractériser ce qu'avait été l'accueil patronal à cette réforme. L'excellence du principe et de sa pratique a transcendé les préjugés hostiles. ceci peut être un guide pour l'action des pouvoirs publics. Ils sont dans leur rôle quand ils invitent les partenaires sociaux à négocier et à dialoguer sous toutes les formes. Ils le sont également quand ils prennent, par la loi, des moyens d'élargir le champ d'un dialogue qui ne s'était pas créé spontanément.*



# EN ALLEMAGNE : NOUVELLES TECHNOLOGIES ET ACCOMPAGNEMENT DU MOUVEMENT SYNDICAL

## Elargir les conventions et la cogestion

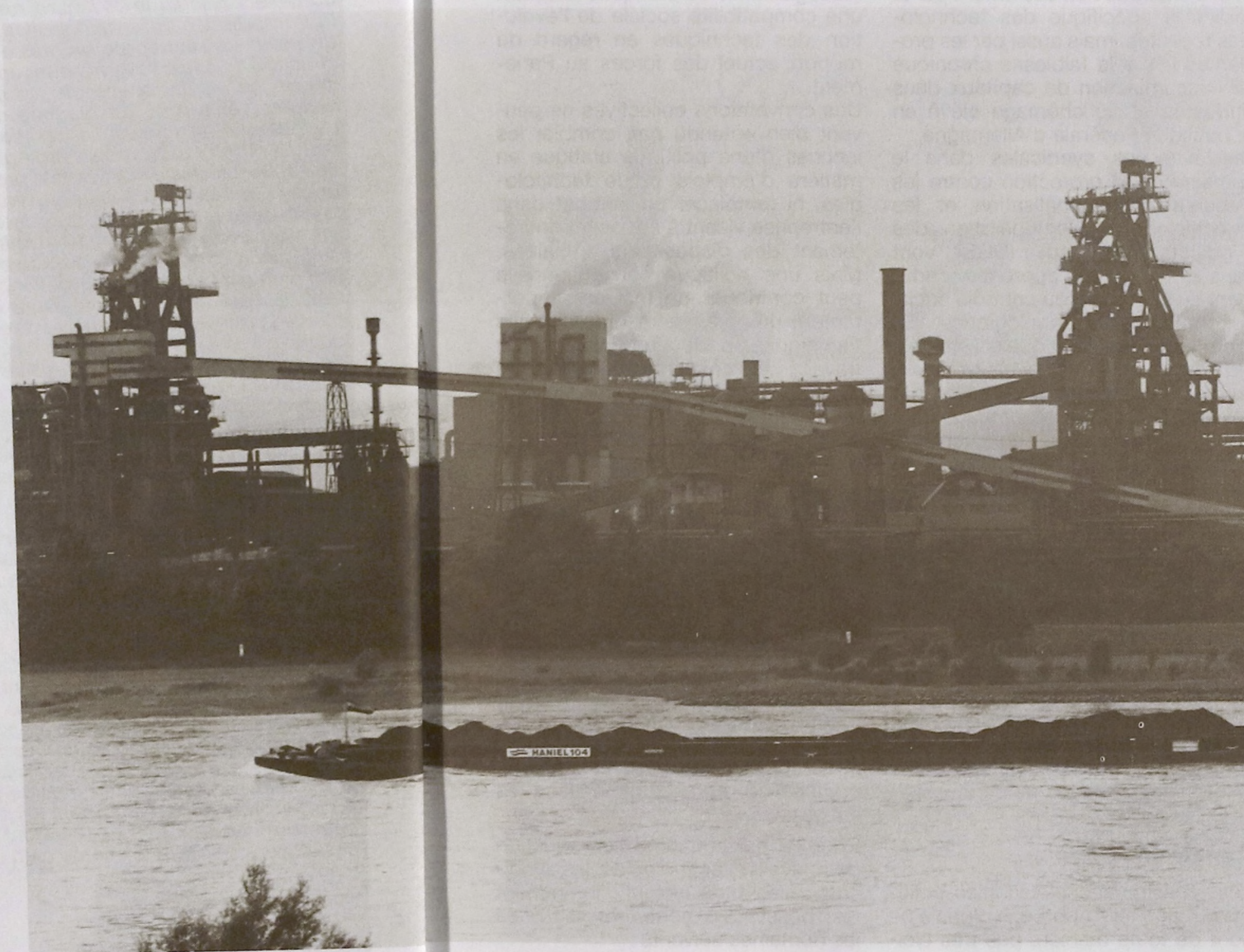
PAR JOACHIM KREIMER DE FRIES

14

Quand la loi ne peut pas naître, du fait de contraintes politiques nationales, le contrat, la convention entre partenaires sociaux sont conviés à prendre le relais. L'éclairage nous vient d'au-delà du Rhin et il peut ne pas être inutile de le connaître en deçà.

Sociologue. Responsable du département de l'économie sociale et de la politique contractuelle du DGB (Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes).

CADRES CFDT N° 334-335, AVRIL 1989



15

CADRES CFDT N° 334-335, AVRIL 1989



**S'**agissant des mutations technico-organisationnelles dans les processus de travail, le mouvement syndical s'est contenté pendant longtemps de lutter pour imposer un allègement ou une compensation financière des conséquences négatives qui en résultent pour les salariés. A partir des années 70, il est apparu clairement qu'il ne suffisait pas d'amortir les effets de telles mutations pour que l'évolution technico-économique soit compatible avec les besoins sociaux.

Ceci s'explique non seulement par le caractère spécifique des technologies récentes, mais aussi par les problèmes liés à la faiblesse chronique de l'accumulation de capitaux dans l'industrie et au chômage élevé en République Fédérale d'Allemagne.

Les avancées syndicales dans le domaine de la protection contre les mesures de rationalisation et les objectifs de la Confédération des Syndicats Allemands (DGB) vont dans le sens d'une approche fondamentale et globale du contrôle social des mutations technologiques. **En premier lieu**, on veut que les structures syndicales et démocratiques puissent peser non seulement sur le développement et l'aménagement des techniques mais également sur leur application dans le cadre de la rationalisation des entreprises ainsi que sur les répercussions concrètes dans le domaine de l'emploi, de l'organisation du travail et du contenu du travail.

**En second lieu**, le développement des techniques ne doit pas être considéré hors de son contexte, mais en liaison organique avec d'autres champs d'action des organisations syndicales telles que les salaires, les qualifications, la cogestion, la politique en matière d'emploi et la réduction du temps de travail.

### Définir des voies

Les considérations technico-politiques d'une telle approche globale ne sont de toute manière pas très éloi-

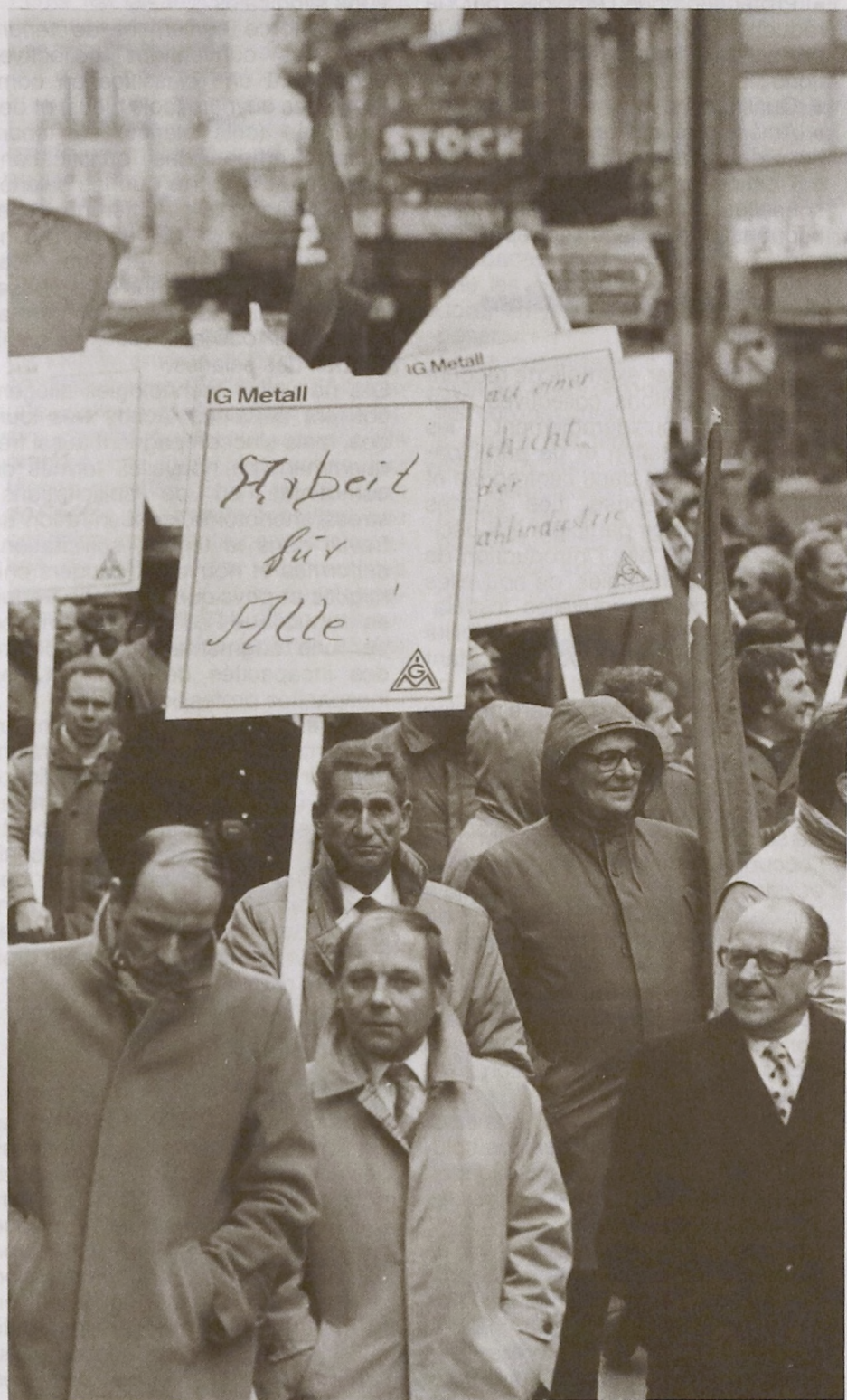
gnées des considérations traditionnelles présidant à la politique contractuelle des organisations syndicales. Par ailleurs, il s'agit pour nous d'obtenir que d'autres aspects qualitatifs des conditions de travail, qui ne relevaient jusqu'ici que du pouvoir discrétionnaire du patronat, puissent être traités par les partenaires sociaux dans le cadre de conventions collectives et permettre ainsi aux salariés d'influer sur ces aspects. Ceci est d'autant plus urgent, que l'on ne peut compter sur des mesures législatives ou étatiques assurant une compatibilité sociale de l'évolution des techniques en regard du rapport actuel des forces au Parlement.

Des conventions collectives ne peuvent bien entendu pas combler les lacunes d'une politique étatique en matière d'emplois et de technologies, ni remplacer un combat dans l'entreprise visant à imposer concrètement des dispositions humaines. Mais une politique conventionnelle peut contribuer de manière importante à un aménagement social des techniques et de l'organisation du travail. Les conventions collectives peuvent prendre immédiatement effet et jouer en outre un rôle moteur dans le cadre du débat socio-politique.

Certes, les conventions collectives (qui sont le plus souvent signées au niveau des branches) ne constituent pas une réponse à toutes les situations technologiques que connaissent les entreprises. Mais elles permettent aux partenaires sociaux d'une part de fixer des normes et des critères pour un aménagement humain des conditions de travail et d'autre part de définir des voies, garantissant des droits de cogestion et de contrôle aux salariés et à leurs organes de représentation dans les entreprises.

Pour ce qui concerne l'introduction de nouvelles technologies, les syndicats allemands voient notamment des possibilités contractuelles dans les domaines suivants :







- Protection des emplois par la réduction du temps de travail et la protection contre les rationalisations ;
- Qualification et classification ;
- Aménagement humain des conditions de travail et de rendement ;
- Confidentialité des données personnelles et auto-détermination informationnelle dans l'entreprise.

## Connaître les répercussions sociales

Il importerait par exemple de recourir à des conventions collectives pour renforcer considérablement les droits de cogestion et de participation des salariés dans l'entreprise et hors de l'entreprise. Les salariés devraient pouvoir participer aux décisions à égalité dès l'introduction de nouvelles technologies, de nouvelles machines ou de nouvelles installations. Ils devraient avoir la possibilité de refuser cette introduction, tant que les répercussions sociales ne sont pas connues de manière précise et ne sont pas résolues de manière satisfaisante pour les salariés.

Ceci est également valable pour les questions liées à la planification du personnel, à la détermination de l'occupation minimale des machines et des départements ainsi qu'à l'aménagement des processus de travail, de l'organisation du travail et des contenus du travail. Il convient de prévoir des incitations en vue de l'amélioration du niveau de qualification par le travail lui-même et de s'opposer à une parcellisation exagérée des tâches.

Plutôt que des postes de travail isolés, il y a lieu de favoriser des solutions techniques et organisationnelles de travail en groupe dans tous les secteurs de l'entreprise.

La mise au point d'alternatives en matière d'aménagements ne peut se faire sans la participation des techniciens et scientifiques ; on dispose peut-être là d'une passerelle pour abolir le fossé qui existe entre cette catégorie de salariés et les organisa-

tions syndicales.

On s'efforce également de tendre vers des conventions collectives concernant une classification commune des ouvriers (cols bleus) et des employés (cols blancs) en tenant mieux compte des qualifications acquises. Il importe que les salariés puissent franchir les différents échelons de salaire de bas en haut, sans frontière aucune, et que les employeurs soient tenus de proposer des possibilités de formation permanente pour tous les niveaux de qualification des salariés.

Les nouvelles technologies allègent souvent certaines tâches très lourdes, mais s'accompagnent aussi fréquemment de nouvelles formes de contraintes ou de sollicitations : stress, monotonie, concentration du travail dans le temps, sollicitations uniformes et nouveaux dangers chimiques et physiques. Cela se traduit en République Fédérale d'Allemagne par une augmentation du nombre des incapacités de travail et des incapacités professionnelle.

Pour remédier à cette situation, les conventions collectives devraient contenir un certain nombre de dispositions fondamentales obligeant les employeurs à veiller aux aspects humains des installations techniques, des postes de travail et des systèmes. Elles devraient également assurer aux salariés le droit à réclamation et si besoin est même le droit au refus du travail.

## La réduction du temps de travail

Les employeurs utilisent souvent les systèmes informatiques de données des personnes et des entreprises pour exercer un contrôle et une surveillance sur leurs salariés. Tant que l'ont ne peut s'opposer à ce type d'insécurité et de déshumanisation du travail par la voie législative, on peut s'efforcer d'imposer des droits à la protection, à la cogestion et au contrôle en la manière dans les conventions collectives.



Parmi les contributions relativement efficaces de la politique contractuelle des syndicats en vue de la maîtrise des mutations technologiques, figure la réduction du temps de travail. Celle-ci permet d'empêcher ou du moins de limiter la suppression des emplois qu'entraîne sinon immanquablement l'augmentation de la productivité du fait des nouvelles technologies.

La réduction du temps de travail de 40 heures à 39 heures (moyenne sur l'ensemble de l'économie) a permis de sauver environ 250 000 emplois en République Fédérale d'Allemagne. L'allongement des temps de loisirs permet aussi aux salariés de prendre une part plus active aux tâches sociales. Enfin, la réduction du temps de travail constitue une condition importante pour l'instauration de l'égalité des chances des femmes au travail et le développement des possibilités d'épanouissement personnel des femmes et des

hommes sur le plan professionnel et privé.

Pour ce faire, il importe cependant de veiller à une répartition du temps de travail tenant compte des besoins de la vie et des enfants. Les salariés doivent pouvoir, dans le cadre de limites raisonnables, aménager eux-mêmes ce temps de travail. Il convient également de garantir des « espaces de loisirs sociaux », tels que les soirées et week-ends libres dont, en principe, tous doivent disposer.

Si les organisations syndicales allemandes et les organisations syndicales européennes ne réussissent pas à contrer les tentatives du patronat et des fanatiques néo-conservateurs à la dérégulation, mettant en cause le week-end libre, on perdrait là une bataille importante dans la lutte pour la maîtrise sociale de l'économie et des techniques !

**Joachim Kreimer de Fries**





# L'ACTION SYNDICALE POUR LE CHANGEMENT EN SUÈDE

Eviter le « trop tard »

PAR EVA-BRITT HENMARK ET KERSTIN ERIKSSON\*

20

**« Avoir une vision globale de la technologie », refuser l'adaptation après-coup : on reconnaîtra ici le pragmatisme suédois version syndicale, sa vigueur et sa lucidité.**

\* Chargées à SIF des questions de participation aux décisions et des questions informatiques.





**L**es employés et cadres de l'industrie suédoise sont syndiqués à 85 %. Sur la plupart des lieux de travail, il existe des sections syndicales qui représentent les intérêts de leurs adhérents, par exemple en négociant sur les salaires et les conditions de travail, en discutant et en participant à l'action pour le changement dans l'entreprise.

Dans les très petites entreprises comptant moins de dix employés, un délégué syndical est habilité à parler au nom des salariés dans les discussions avec l'employeur. Pour soutenir les petites entreprises, il existe aussi des délégués régionaux pour l'environnement du travail dont la mission est de surveiller les conditions du travail dans les entreprises qui n'ont pas de section syndicale.

La section d'entreprise de SIF (Svenska Industrit-Janstemanna Forbundet, syndicat des employés et cadres de l'industrie suédoise) établit souvent une collaboration avec les autres organisations syndicales locales. Dans les questions d'intérêt général, une telle collaboration est nécessaire pour faire pression sur l'entreprise ; elle implique que les employés et les travailleurs manuels se regroupent dans un organe syndical commun.

Dans les grandes entreprises industrielles, les adhérents de SIF sont généralement organisés de façon à former une sous-section dans chaque secteur de l'entreprise, avec un comité directeur SIF pour l'ensemble de l'entreprise. Les sous-sections de SIF conduisent les activités syndicales dans leur sphère de responsabilité respective, tandis que le comité directeur de la section négocie sur les questions concernant plusieurs secteurs de l'entreprise.

La coopération entre l'employeur et les organisations syndicales sur les lieux de travail est fondée sur une combinaison de lois et de conventions collectives nationales.

## **Le modèle suédois : lois et conventions collectives**

La loi sur la participation aux décisions dans le travail (MBL), entrée en vigueur en 1977, exprime le point de vue de la collectivité en ce qui concerne les rapports entre le patronat et les salariés sur le marché du travail suédois, tant privé que public. Quelques-uns de ses articles essentiels font obligation à l'employeur de tenir de sa propre initiative les syndicats locaux au courant de toutes les questions importantes concernant l'entreprise, de fournir des informations et de négocier avant toute transformation importante.

Le soin est laissé aux partenaires sociaux de se mettre d'accord par la voie de conventions collectives sur les modalités d'application de ces dispositions sur les lieux de travail et sur les moyens de permettre à chaque salarié d'exercer son influence. SIF a conclu des conventions sur la participation, le développement de l'entreprise et le cadre de travail dans l'entreprise pour toutes les branches de l'industrie suédoise.

Un droit de regard sur les affaires de l'entreprise – tant les sociétés individuelles que les groupes – est également garanti aux syndicats par le droit de désigner des représentants au conseil d'administration. Les syndicats peuvent y désigner deux ou trois membres à part entière et autant de suppléants.

Les conseils d'administration suédois statuent sur les rachats d'entreprises, les ventes, le budget et les questions concernant les ressources, ainsi que sur les modifications importantes en matière de technologie, d'organisation, de finances et de personnel.

La direction opérationnelle de l'entreprise est assurée par ses cadres supérieurs, souvent au sein d'un groupe formalisé qui se réunit régulièrement sous la conduite du directeur général. Il arrive que des représentants syndicaux participent à ces groupes de direction en vertu de



conventions collectives locales. Plus couramment, les syndicats sont invités à désigner des représentants dans les multiples groupes de projet que comptent les entreprises.

### **La participation aux décisions ordinaires**

Il existe souvent dans les entreprises des accords formels ou informels intégrant l'exercice de la participation aux procédures de décision ordinaires. Syndicats et dirigeants d'entreprise avisés ont acquis de la sorte une meilleure compréhension des moyens de conduire judicieusement l'innovation.

« Développer les entreprises et les rendre plus efficaces, assurer la sécurité de l'emploi sont les questions d'intérêt commun pour les l'entreprise et les salariés. » Tel est le préambule de la *Convention de progrès* conclue par la Confédération patronale (SAF) d'une part, la Confédération générale du travail (LO) et le Cartel des syndicats d'employés et cadres du secteur privé (PTK) de l'autre ; une convention qui formule également les orientations sur lesquelles les partenaires sont d'accord s'agissant d'améliorer l'efficacité, la rentabilité et la compétitivité des entreprises et de créer des conditions favorables à l'emploi, à la sécurité et à l'épanouissement dans le travail.

Pour réaliser et faire accepter en souplesse des changements dans le laps de temps le plus court possible, il faut que tous ceux qui sont concernés :

- soient conscients du problème ainsi que de la nécessité du changement ;
- sachent comment doit se dérouler l'action pour le changement ;
- aient constamment la possibilité de participer et d'améliorer leurs connaissances ;
- croient en la compétence et en la volonté de la direction.

L'ensemble de ces facteurs doit peser plus lourds que le « coût », en termes de temps, d'argent et de perturbations qu'exige le changement.

### **La solution globale**

SIF a élaboré des lignes d'action syndicales indiquant comment doit être mis en œuvre le changement pour être bénéfique aux salariés. Elles sont fondées sur notre appréciation de ce que doivent être une bonne organisation du travail et un travail enrichissant. Un postulat, par exemple, est que les auxiliaires techniques, au premier chef l'ordinateur, doivent être employés de manière à conforter et développer le savoir professionnel et l'expérience de leurs utilisateurs.

Le mouvement syndical suédois est fondamentalement favorable au progrès technique, mais tient à souligner aussi qu'il doit être mis en œuvre et introduit sous des formes acceptables pour les syndicats. Nous avons assez bien réussi, en Suède, à restructurer des entreprises sans qu'il en résulte un chômage durable. L'Etat a également apporté son soutien actif aux partenaires sociaux pour un développement commun des connaissances.

De grands programmes paritaires de recherche et de développement ont montré que les hommes et l'organisation du travail jouent un rôle déterminant pour le développement de la production. Les systèmes techniques ne produisent leur plein effet que lorsque les salariés possèdent le savoir requis et la volonté de s'assimiler le progrès technique.

Ces idées sont formulées comme suit dans le programme de SIF :

L'innovation ou les transformations techniques dans le travail modifient les méthodes de travail, le contenu et les conditions de travail, entre autres. Par suite d'insuffisances dans la mise au point des systèmes, l'introduction d'une assistance par ordinateur, nouvelle ou modifiée, a eu souvent des conséquences négatives imprévues. Il a été nécessaire d'adapter après coup l'organisation du nouveau système, ce qui, à son tour, a conduit à une solution globale insatisfaisante.



Pour éviter ce genre de surprises, il faut que le travail de mise au point soit marqué par la conscience du rôle de l'informatique et de ses incidences sur l'ensemble de l'organisation et les possibilités d'épanouissement des hommes. Avoir conscience de cela, c'est ce que l'on peut appeler avoir une vision globale de la technologie. Il est malheureusement encore trop fréquent que ceux qui ont la responsabilité principale de la mise en œuvre de nouveaux systèmes ou de transformations majeures n'ont pas pour mission d'analyser les inconvénients et de trouver des solutions à d'autres problèmes que ceux relevant purement de la technologie informatique.

### **« Se reconnaître » dans le nouveau travail**

En général, les salariés concernés interviennent trop tard dans la mise en œuvre de l'innovation pour pouvoir infléchir son aménagement autrement que sur des détails mineurs. Les décisions d'une signification déterminante pour les activités et le personnel ne sont pas discutées avec les utilisateurs concernés, elles sont prises unilatéralement par l'acheteur à une étape précoce du processus.

Pour aboutir à une bonne utilisation de la technologie, il importe que les futurs utilisateurs aient la possibilité d'apporter la contribution de leur savoir et de participer aux décisions concernant la mise en œuvre et l'introduction des techniques informatiques sur leur lieu de travail.

Il importe de rechercher, de définir et de formuler les besoins effectifs des utilisateurs en fait de modification des tâches de travail, et de prendre en considération le grand besoin que chacun éprouve de « se reconnaître » dans les nouvelles procédures de travail.

Quand l'innovation est conduite de façon à constituer en même temps un processus mutuel d'acquisition de connaissances, il est plus facile

pour les intéressés d'accepter la nouvelle technologie, aussi bien que de suggérer eux-mêmes d'autres procédures de travail. Au cours d'une telle action, le développement ou la transformation ne porte pas seulement sur l'auxiliaire informatique, mais aussi sur l'organisation.

La mise en œuvre du changement doit donc inclure aussi les analyses et le suivi de l'organisation du travail, des besoins de perfectionnement du personnel, et du cadre de travail. Des actions de perfectionnement du personnel doivent être menées de façon continue pendant toute la durée du processus. Lorsqu'on dispose ainsi, au moment de la prise de décision, d'analyses des conséquences donnant une vue globale des transformations, les décisions reposent sur des bases solides.

### **Diffuser des connaissances, jeter des ponts**

SIF compte parmi ses adhérents des agents/acteurs du changement tels que concepteurs, analystes de systèmes et cadres responsables de la mise en œuvre de nouvelles techniques et fonctions, mais aussi de larges catégories d'utilisateurs de la technologie.

Les premiers connaissent rarement des difficultés s'agissant de leurs possibilités d'infléchir leur travail. Leur besoin d'une influence syndicale ne se fait sentir que lorsque l'entreprise entre en crise ou qu'eux-mêmes tombent en disgrâce auprès de leurs supérieurs et ne peuvent pas bénéficier de la formation permanente, de l'évolution des salaires et autres avantages.

La vaste catégorie des utilisateurs, par contre, a grand besoin de l'appui syndical pour pouvoir se faire entendre lors des transformations dans l'entreprise.

A cet égard, SIF considère que son rôle consiste à transmettre des connaissances et à jeter des ponts, par exemple entre le personnel qui met au point les systèmes et les utili-







sateurs. Notre modèle syndical pour le développement des systèmes est dans le meilleur des cas un outil professionnel important pour l'analyste. Le syndicat constitue un forum de débat et d'échanges d'expériences entre différentes catégories professionnelles. Nous réunissons les agents de développement des systèmes, les utilisateurs et les délégués syndicaux pour débattre des problèmes tant dans l'optique de l'utilisateur que sous les aspects professionnels qu'ils présentent pour diverses catégories de salariés.

Bien entendu, la réalité n'est pas toujours celle que préconisent nos programmes syndicaux, et nous ne saurions nier que nous ne sommes pas encore parvenus à convaincre une part importante du personnel de développement des systèmes des avantages de la syndicalisation. Beaucoup travaillent dans des agences de conseil où prévaut une autre culture de l'entreprise que dans l'industrie traditionnelle. Dans ces sociétés relativement nouvelles, performantes, employant un personnel jeune et doté d'une bonne formation qui définit lui-même ses conditions de travail, on ne connaît pas la tradition collective de l'action syndicale qui est celle des employés de l'industrie.

**Eva-Britt Henmark,  
Kerstin Eriksson**

# A LA RATP, LA GRILLE DES CLASSIFICATIONS A ÉVOLUÉ À L'INVERSE DES QUALIFICATIONS

PAR MICHEL BLEUSE\*



**« Ils » méprisent  
les mécanos !**

**Le rôle désormais majeur de la maintenance, la déconnexion des qualifications et des classifications : c'est réduire au plus court la dernière grève de la RATP symbolique ô combien du mal-être des entreprises publiques. Avec en marge ce terme, peut-être passé de mode, mais si réel, si présent : la dignité de l'ouvrier.**

Administrateur à la R.A.T.P.



**L**es usagers des transports parisiens se souviendront longtemps de l'automne 1988.

Certes ce n'était pas la première fois qu'ils subissaient les désagréments consécutifs aux conflits existants entre les agents de la RATP et leur direction. Mais, replacé dans le contexte plus général des actions revendicatives dans le secteur public, la situation a pris des dimensions assez exceptionnelles, pour les usagers bien évidemment qui ont cumulé pendant plusieurs mois les arrêts de travail de nombreux services publics, mais également pour le gouvernement qui, par la voix de son premier ministre, a reconnu l'urgence d'un « déverrouillage » des entreprises sous tutelle de l'Etat ainsi que de l'ensemble des administrations, et promis d'engager une réforme allant dans ce sens dans les trois ans.

### **Reconnaître la dignité de l'ouvrier**

A la RATP, le conflit a pris fin. Ouf ! serions-nous tenté de nous écrier. Mais prudence devons-nous répondre. La crise qui a déclenché cette importante turbulence est aujourd'hui, plus que jamais, d'actualité.

Certes, le protocole d'accord signé le 7 décembre 1988 par les syndicats modérés - dont la CFDT - a permis par des augmentations salariales non négligeables de solutionner le problème immédiat, c'est-à-dire la reprise du travail, et donc d'assurer le service public.

Mais ne nous leurrions pas. La revendication salariale de 1 000 F au titre du rattrapage du pouvoir d'achat, qui a été exprimée durant le conflit par certains négociateurs n'a été qu'une interprétation déformée à des fins politiques des véritables problèmes posés.

La grève des ouvriers de maintenance du matériel, n'était pas,

malgré les apparences, une grève « casse-croûte », mais était destinée à faire reconnaître la dignité d'ouvrier, la valeur réelle de certaines qualifications, le rôle essentiel que la maintenance d'un train joue dans une entreprise de transports, et dans le service public en général.

### **Les conducteurs de rame : ces « aristos » !**

Pour s'en convaincre il suffit de relire les déclarations faites à la presse durant le conflit par certains ouvriers grévistes (extrait de deux articles de l'« Express » et du « Nouvel Observateur ») :

— « La direction nous parle de productivité, de techniques nouvelles, mais on nous traite, comme avant, comme des imbéciles. Ils méprisent les mécanos ».

— « Moi, un professionnel de la grande révision (des trains) je travaille depuis six ans, je gagne 7 100 F par mois et les jeunes que l'on embauche 6 500 F. C'est ça la promotion. Avant, les conducteurs (de métro NDRL) gagnaient trois points en plus (un point égal environ 30 F NDRL) on a dit : « c'est normal, ils n'ont pas notre qualification. Mais eux, dans la nuit du tunnel, ils transportent des centaines de gens ». Maintenant, après leur dernier grève, ils ont 30 points de plus que nous. C'est ça l'étincelle qui a déclenché le mouvement. Nous demandons un rattrapage de 1 000 F ».

« La direction refuse de reconnaître nos qualifications. Sous prétexte de productivité et de compétitivité, nous avons l'impression de sacrifier la sécurité des voyageurs... et nous en avons marre d'être pris pour des feignants ».

« Après la grève, ce ne sera plus comme avant, on nous respectera comme on respecte les autres, comme les « aristos », les conducteurs de rame ».



## **L'aberrante évolution de la grille**

Ces déclarations sont dans l'esprit, forts différentes de l'expression médiatique de certains responsables syndicaux (ou politiques) présentant la revendication des 1 000 F comme uniquement liée à une érosion du pouvoir d'achat. Elles constituent en fait un véritable réquisitoire contre l'évolution de la grille des classifications de la RATP depuis les 25 dernières années.

Les ouvriers en grève remettaient en cause cette grille qui aujourd'hui n'est plus du tout assise sur la qualification des métiers mais est définie par la possibilité dont disposent les catégo-

représentent le cumul des acquis d'une catégorie d'agents de l'entreprise, qui détiennent par leur fonction, plus que par leur qualification, le pouvoir de se faire entendre, et qui font tant pour conserver, voire même accentuer la différence qui les sépare des autres professions... ayant un classement inférieur.

Aujourd'hui, quand les ouvriers de maintenance parlent de leur inquiétude pour leur sécurité, ils ne veulent pas dire que le matériel dont ils ont la charge est mal entretenu. Mais ils affirment que d'assurer le bon fonctionnement d'un système de freinage sur un train moderne est une responsabilité de même niveau que celle de



29

ries de bloquer le système de production de l'entreprise. C'est-à-dire d'empêcher le plus efficacement possible l'exercice du service public.

Les trente points de retard dont parle l'un des grévistes interrogé,

conduire un train (une actualité dramatique récente leur a donné raison).

## **Egalité de responsabilité**

De même la maintenance d'un matériel faisant appel à des tech-



nologies pointues nécessite une qualification qui n'a rien à envier à celle nécessaire à la conduite d'un train, surtout quand cette conduite est assistée par un pilotage automatique. C'est la reconnaissance de cette égalité de responsabilité, de qualification, que revendiquaient les ouvriers en grève. Mais ils n'ont été que très partiellement entendu par les négociateurs autant du côté direction, et, ce qui est plus grave, du côté syndical.

Il est vrai que la situation actuelle est à mettre à l'actif d'une responsabilité partagée des partenaires sociaux qui se sont succédés au fil des deux dernières décennies :

— Elle est le fait des directions successives qui ont réagi au coup par coup aux problèmes posés lors des conflits plus ou moins importants en s'efforçant de limiter les concessions faites aux seules catégories « à risques social ».

— Mais également celui d'un syndicalisme divisé, à la recherche d'une « clientèle ». Et qui sous la pression d'une CGT majoritaire refusent depuis une vingtaine d'années toutes véritables négociations pouvant déboucher sur des accords. Ce syndicalisme ne s'appuie que sur les luttes catégorielles pour tenter de faire avancer les problèmes sociaux, mais il a été et est encore incapable d'en maîtriser les effets pervers à savoir :

- impossibilité d'élargir les acquis,
- développement de la division des salariés de l'entreprise et de l'individualisme,
- accentuation de la crise du syndicalisme et création d'un vide social à la RATP.

### **La défiance envers un certain syndicalisme**

Le fait que la grève des ouvriers de maintenance soit partie et ait été déterminée par des non-syndi-

qués, est significative de la défiance du personnel vis-à-vis de ce type de syndicalisme.

Le groupe de travail, prévu par le protocole d'accord, mis en place a pour objet :

- de préciser les conditions d'introduction des technologies nouvelles,
- de définir de nouvelles modalités de concertation sur l'évolution des effectifs dans l'entreprise. Parviendra-t-on à ces objectifs et sont-ils de nature à recomposer le paysage syndical et à instaurer un véritable dialogue social ?

Voilà une question à laquelle beaucoup espèrent une réponse positive au-delà de leur septicisme. Mais la bonne volonté de chacun, si elle est au rendez-vous de ces négociations sera-t-elle suffisante pour débloquer la situation ?

Car une entreprise comme toutes celles du secteur public qui n'a la maîtrise ni de son budget, ni de sa politique tarifaire, ni de sa politique salariale, ni de ses investissements peut-elle vraiment engager de véritables négociations et espérer améliorer son fonctionnement social interne ?

L'ancien Président de la RATP, à la fin du conflit, a posé publiquement cette question. Il aurait certes pu le faire dès sa nomination par le gouvernement de Jacques Chirac en 1986. Mais au-delà de la polémique politicienne, la réponse à cette question qui se pose de façon récurrente à chaque grand mouvement du secteur public, exige une réponse urgente pour l'avenir de la RATP.

Cette réponse sera-t-elle contenue dans le « déverrouillage » annoncé par Michel Rocard. L'avenir le dira.

**Michel Bleuse**



# **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.**



# L'ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL

**L'**accord national interprofessionnel sur les mutations technologiques du 23 septembre 1988 est intéressant, par sa nouveauté dans un champ où le « législatif » s'était introduit jusqu'ici avec parcimonie, et par les distinctions qu'il établit.

Il constitue un pas en avant par rapport aux premiers accords de branche (banques, mai 1986 ; formation professionnelle continue, juin 1987 ; métallurgie, février 1987 ; industrie du kaolin, juin 1988) dans la mesure où il s'impose peu ou prou aux futurs accords de branche au sujet desquels des négociations devront être engagées « dans les meilleurs délais ».

Il énonce, d'autre part, une importante distinction entre *les projets importants* d'introduction de nouvelles technologies et *les projets courants*. En outre, les dispositions communes examinent : le rôle spécifique du personnel d'encadrement, les modalités de reconnaissance des nouvelles qualifications, les modalités de mutations internes ainsi que celles relatives au plan de carrière et de promotion. Un bilan au bout de deux ans est également prévu.

Nous reproduisons ci-après le préambule, le titre I et les articles 9 et 10 des dispositions communes.

Ne figurent pas ci-après le titre II de l'accord (projets courants) ainsi que les articles 11, 12 et 13 brièvement évoqués ci-dessus.

Les « projets courants », incluant *tous* les autres projets d'introduction des nouvelles technologies, invitent les négociateurs à rechercher des solutions propres pour les personnes qui « pourraient rencontrer des difficultés particulières à s'adapter ».

Le développement de carrières et de promotion, les problèmes liés au changement de résidence, des blans réguliers des mutations technologiques, les incidences sur l'emploi figurent encore dans ce texte. Enfin les parties concernées ont convenu de procéder à un bilan de l'ensemble dans les deux ans.



# **MODERNISATION DES ENTREPRISES**

## **Accord national interprofessionnel du 23 septembre 1988 sur les mutations technologiques**

### **PRÉAMBULE**

*L'évolution que connaissent actuellement l'économie européenne est marquée par une accélération du développement des mutations technologiques et une transformation des modes d'organisation du travail qui jouent un rôle majeur dans la modernisation des entreprises.*

*Rares sont les secteurs d'activité et les entreprises qui ne seront pas confrontés à des mutations qu'il leur faudra maîtriser s'ils ne veulent les subir.*

*Qu'elles s'opèrent au quotidien ou qu'elles s'accompagnent de transformations importantes, qu'elles concernent les techniques d'information ou de production, les mutations technologiques seront d'autant mieux perçues comme des opportunités qu'elles seront l'occasion de progrès dans les conditions d'emploi et de travail, et qu'elles auront été anticipées par un large processus de concertation et de négociation.*

*Il convient donc, qu'à partir d'analyses prospectives de l'évolution des techniques, la politique active de l'emploi préconisée par l'accord interprofessionnel du 10 février 1969, tende davantage à sauvegarder et à développer l'emploi en facilitant les adaptations de la main-d'œuvre, notamment par une démarche prévisionnelle visant à identifier suffisamment à l'avance les évolutions des emplois, à détecter les besoins de formation correspondant aux nouvelles compétences requises, à favoriser les promotions et à anticiper les conversions et les reclassements qui s'avèreraient nécessaires.*

*Ces mutations constitueront par ailleurs une chance d'autant plus grande pour notre économie que les progrès réalisés concerneront aussi bien l'appareil productif que la vie des hommes et des femmes au travail et qu'ils contribueront à l'amélioration de l'emploi et des conditions de travail.*

*Il importe dans ces conditions que les projets importants ou courants des entreprises soient conduits en déterminant des objectifs humains et sociaux en rapport avec les évolutions envisagées et qu'ils soient traités selon des modalités précisées par les négociations de branche, dans le respect des attributions des institutions représentatives, en concertation avec les salariés concernés et en tenant compte du rôle du personnel d'encadrement.*

*C'est compte tenu de ces principes que les organisations soussignées, convaincues que la politique contractuelle demeure le moyen le plus adapté pour dégager les procédures et les solutions répondant le mieux à la diversité des secteurs d'activité et des entreprises, sont convenues de retenir les orientations à prendre en compte dans le cadre des négociations de branche portant sur les dispositions applicables dans les entreprises à l'occasion de l'introduction de nouvelles technologies.*

### **TITRE I - PROJETS IMPORTANTS**

**ARTICLE 1<sup>er</sup>** - Conformément au préambule du présent accord, les confédérations signataires invitent les fédérations professionnelles, dans les professions qui ne l'auraient pas fait, à s'engager, dans les meilleurs délais, dans le cadre des conventions collectives ou d'accords de branche, des négociations portant sur les dispositions applicables dans les entreprises lorsque des projets importants d'introduction de nouvelles technologies sont susceptibles d'avoir dans l'entreprise des conséquences dans les domaines de l'emploi, de la qualification, de la rémunération, de la formation ou des conditions de travail du personnel.

Les professionnels ayant déjà conclu un accord examineront dans quelle mesure le présent accord est de nature à enrichir leur texte.

**ART. 2** - Dans le cadre des négociations visées à l'article 1<sup>er</sup> du présent accord, les fédérations professionnelles veilleront à ce que les dispositions qu'elles arrêteraient tendent à ce que l'élaboration d'un projet soit l'occasion, pour l'entreprise, d'examiner :

— des formes d'aménagement du temps de travail et d'organisation du travail qui, tout en prenant en compte la préoccupation de l'emploi, soient mieux adaptées aux conditions futures de fonctionnement de l'unité de travail et offrent aux hommes et aux femmes de nouvelles possibilités de valoriser leurs aptitudes professionnelles et, si nécessaire, des contreparties qui tiennent compte des aspirations des salariés et de la situation de l'entreprise ;



- les problèmes d'égalité professionnelle qui se poseraient et de rechercher alors les solutions appropriées dans la perspective d'une réelle mixité dans les emplois ;
- les politiques de formation à mettre en œuvre, en particulier pour les personnes ou catégories de personnes qui - compte tenu notamment de leur niveau de formation ou de leurs aptitudes - pourraient rencontrer des difficultés particulières à s'adapter et rechercher alors les solutions appropriées ;
- les nouvelles formes de travail rendues possibles par le développement des techniques de la communication et les conditions d'emploi des salariés qui seraient concernés ;
- une organisation du travail qui, répondant au souci de qualité dans la modernisation de l'appareil productif, des produits et des services, tende à accroître la part d'initiative et de responsabilité de chacun.

Compte tenu des spécificités des entreprises de la branche, les dispositions qui seraient arrêtées inciteront les entreprises à veiller à ce que les facteurs humains et sociaux soient pris en compte dès la conception d'un projet d'introduction de nouvelles technologies et tout au long de sa réalisation et, en particulier, à ce que :

- la sécurité soit mieux intégrée dans les modes de production et d'organisation du travail dès le stade de la conception et des études ;
- les nouvelles tâches tendent à une amélioration des conditions et de l'organisation du travail ;
- l'isolement des salariés soit évité, dans toute la mesure du possible, par le recours à des formules de travail en groupe.

ART. 3 - L'information, l'expression et la participation des salariés concernés par un projet de changement d'organisation du travail sont les éléments déterminants de la réussite d'une opération de modernisation. Dans le cadre des négociations de branche visées à l'article 1<sup>er</sup> du présent accord, les entreprises seront incitées à rechercher les moyens susceptibles d'être mis en œuvre à cet effet, sans que cela puisse faire obstacle à la mission et au fonctionnement des institutions représentatives du personnel.

Lors de ces négociations les parties préciseront, s'il y a lieu, les questions qu'elles estiment utiles de renvoyer aux entreprises et les procédures d'information, de consultation ou de négociation à mettre alors en œuvre dans celles-ci : en effet, l'approfondissement de la concertation et la définition de thèmes de négociation sont de nature à susciter l'engagement de toutes les parties prenantes à la modernisation.

Elles veilleront en toute hypothèse à ce que les dispositions qu'elles arrêteraient soient de nature à permettre aux institutions représentatives du personnel et aux délégués syndicaux d'exercer pleinement leur mission.

ART. 4 - S'agissant de tout projet visé à l'article 1<sup>er</sup> du présent accord, le comité d'entreprise ou d'établissement sera informé et consulté le plus tôt possible et en tout cas dès le moment où le projet sera lui-même suffisamment élaboré, pour permettre un examen concret.

Il pourra, en tant que de besoin, être fait application des dispositions de l'article L 434-6, alinéa 4 à 6 du Code du travail qui prévoient, dans les entreprises ou établissements d'au moins 300 salariés, les conditions dans lesquelles il peut être recouru à un expert, par accord entre le chef d'entreprise et la majorité des membres élus du comité, ainsi que la procédure susceptible d'être mise en œuvre en cas de désaccord.

Les négociations de branche examineront dans quelles conditions les membres du comité d'entreprise ainsi que les délégués syndicaux disposeront des éléments d'information sur le projet et sur les conséquences qu'il est susceptible d'avoir pour le personnel.

Ces éléments pourraient porter sur :

- les nouvelles technologies dont l'introduction est envisagée ;
- les objectifs économiques et techniques auxquels répond le projet et ses conséquences sur le processus de fabrication ou de travail ;
- les objectifs et les effets prévisibles du projet dans les domaines de l'emploi, de l'organisation du travail, de la formation, de la qualification et de la rémunération du personnel, des conditions de travail, de l'hygiène et de la sécurité.

AET. 5 - Les négociations de branche rechercheront dans quelles conditions le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail sera informé et consulté le plus tôt possible sur les conséquences du projet dans les domaines entrant dans sa compétence. Elles s'attacheront à ce que les modalités qui seraient retenues en matière d'information et de consultation du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail puissent permettre à celui-ci compte tenu, le cas échéant, des éléments d'appréciation fournis par le médecin du travail dans le cadre de ses missions, telles que définies par l'article R 241-42 du Code du travail, de faire, en temps utile, toutes suggestions sur le projet qui lui est soumis.

ART. 6 - Les problèmes posés par la confidentialité des informations données sur le projet d'introduction de nouvelles technologies pourront être examinés dans le cadre des négociations visées à l'article 1<sup>er</sup> du présent accord.

ART. 7 - Dans les entreprises ou établissements assujettis à la législation sur les comités d'entreprise, lorsque la mise en œuvre de mutations technologiques importantes et rapi-



des est envisagée, un plan d'adaptation est établi et transmis, pour information et consultation, au comité d'entreprise ou d'établissement, conformément aux dispositions de l'article L 432-2 du Code du travail.

Ce plan est destiné à rechercher toutes les mesures, au besoin individualisées, qui pourraient avoir des effets bénéfiques sur l'emploi et, notamment par la mise en œuvre d'actions de formation, à faciliter l'adaptation du personnel aux nouvelles technologies ou aux nouveaux modes d'organisation du travail et le reclassement des salariés dont la mutation serait rendue nécessaire et à ouvrir de nouvelles perspectives de carrière.

A défaut de dispositions particulières résultant des négociations de branche, ce plan d'adaptation s'inspirera des dispositions figurant dans l'article 12 de l'Accord interprofessionnel du 10 février 1969 sur la sécurité de l'emploi modifié par l'avenant du 21 novembre 1974 et l'accord du 20 octobre 1986.

### **TITRE III - DISPOSITIONS COMMUNES**

**ART. 9 - Les négociations de branche s'attacheront à ce que le personnel d'encadrement, qui détient une responsabilité majeure dans la mise en œuvre des mutations des hommes et des entreprises, puisse être à même de jouer son rôle d'acteur du changement, notamment par le renforcement de ses fonctions d'information, d'animation et de conseil pour une plus large participation des salariés, et qu'à cette fin, il dispose d'une information spécifique sur la marche de l'entreprise et ait la possibilité de donner son point de vue sur celle-ci, ce qui est une condition du bon exercice des fonctions d'encadrement.**

Elles examineront également les problèmes spécifiques que poseraient, pour le personnel d'encadrement, l'introduction de nouvelles technologies et de nouvelles formes d'organisation de travail et inciteront alors les entreprises, d'une part à analyser les conséquences qui pourraient en résulter sur la place du personnel d'encadrement et l'évolution de ses fonctions selon les niveaux de responsabilité et, d'autre part, à rechercher les solutions appropriées, notamment par la mise en œuvre d'action de formation.

**ART. 10 - Une meilleure connaissance du développement des nouvelles technologies est de nature à faciliter leur maîtrise.**

Dans le cadre des négociations de branche, seront examinées les conditions dans lesquelles pourraient, selon les formes appropriées, être reconnues les qualifications qui seraient induites par le développement des nouvelles technologies et la modification de l'organisation du travail.

La formation étant un des outils privilégiés d'adaptation du personnel aux modifications des processus et des méthodes de travail résultant des évolutions technologiques, elle est, au même titre que les investissements techniques et d'équipements, un investissement essentiel à la réussite des projets de modernisation des entreprises et au maintien et au développement de leur compétitivité.

Par voie de conséquence, conformément au protocole du 3 juin 1987, la formation aux nouvelles technologies doit faire partie des domaines prioritaires de formation. Dans le cadre des négociations de branche, les entreprises pourront être incitées à articuler leur politique de formation avec les priorités qui auraient été définies par la branche, de telle sorte que les évolutions dans les emplois induites par la modernisation puissent, dans toute la mesure du possible, être anticipées par les actions de formation permettant aux salariés concernés d'acquérir les compétences nécessaires.

De même, les entreprises pourront être incitées à prévoir les formations correspondantes dès que leurs projets de modernisation seront suffisamment avancés pour apprécier la définition des besoins de formation.

Il appartiendra également aux négociations de branche d'examiner les problèmes spécifiques de formation que l'introduction de nouvelles technologies ou les modifications de l'organisation du travail poseraient dans les entreprises petites et moyennes et de rechercher alors les solutions, notamment par le développement des solidarités entre entreprises.

Dans le cadre de ces négociations, l'attention des entreprises pourra être attirée sur l'intérêt d'établir, dans les hypothèses visées à l'article 1<sup>er</sup> du présent accord, lorsque la mise en œuvre d'une opération de modernisation requiert un effort particulièrement important dans le domaine de la formation, un plan de formation dans un cadre pluriannuel, actualisé chaque année. S'il y a lieu, ces actions seront intégrées dans le plan d'adaptation prévu à l'article 7 du présent accord et l'entreprise pourra recourir aux dispositions de l'article L 950-5 du Code du travail ou inscrire son effort de formation dans le cadre des dispositions régissant le crédit d'impôt formation.

Les négociations de branche pourront également examiner le cas où le reclassement interne des salariés, dont le poste de travail aurait été supprimé, ne s'avérerait pas possible, afin que soient recherchées des solutions permettant aux intéressés de bénéficier d'une formation appropriée pouvant favoriser leur reclassement.



# DES MISES EN ŒUVRE EXPÉRIENCES EXPÉRIMENTATIONS

DES MISES EN ŒUVRE



36

**L**es nouvelles technologies sont partout en œuvre comme en témoigne le fantastique bouleversement perceptible partout dans nos usines comme dans nos bureaux. Par contre les nouvelles technologies négociées, clé de voûte de ce numéro, ne sont guère entrées dans les faits. Raison de plus pour s'intéresser à un phénomène qui aurait bien besoin de faire des petits. On trouvera ci-dessous la trace de quelques-unes dans leur réussite comme dans leurs aspérités. Certaines sont l'œuvre des équipes de l'ANACT. C'est le cas des

expériences Canson et « Le Monde » rédigées par Michel PEPIN et François GUERIN. Par contre l'expérience vécue à la Caisse d'Epargne de Paris, pilotée également de l'ANACT, est transcrite par une voix de l'intérieur, syndicale comme il se doit : celle de Jean-François LARIE, gradé et militant CFDT. L'article relatif à Bull provient de la rédaction de « CADRES CFDT ». Enfin, la contribution de Vincent GENESTET et Jean-Yves POTEL suite à une importante enquête pour la FGMM met un point final à cet ensemble.

37



## CANSON :



### Les équipes à responsabilités élargies

**130** personnes travaillent au Département Transformation des papeteries Canson-Montgolfier, à Annonay en Ardèche. Le département transforme les bobines de papier en différentes gammes de produits, de formats et de présentations diverses (blocs, pochettes, rouleaux, etc). L'origine de l'opération se situe en 1983, lors de la construction d'un nouvel atelier se substituant à de vieux locaux mal adaptés. C'est l'occasion d'entamer une réflexion d'ensemble sur l'évolution de l'organisation.

En effet, l'entreprise, qui est alors assez traditionnelle dans son organisation et son contexte social, se voit confrontée à de nouveaux enjeux : le développement de la concurrence et les nouveaux comportements de la clientèle nécessitent une évolution et une diversification des produits, une qualité accrue, des délais plus courts et amènent à une stratégie de conquête de marchés (notamment à l'exportation).

### « Une équipe - une ligne de production »

Cette situation conduit l'entreprise à investir fortement pour moderniser son parc de machines. Mais son originalité réside dans la démarche suivie en matière d'organisation.

La première orientation stratégique a consisté à organiser l'atelier en 6 lignes de production, l'une assurant la coupe des bobines selon les différents formats, les autres correspondant chacune à un type de produit. Ceci permet de rationaliser l'implantation géographique des machines, de limiter les encours et de favoriser des réactions rapides face aux fluctuations des commandes.

La deuxième orientation stratégique a consisté à développer simultanément une nouvelle organisation du travail et une gestion participative impliquant le personnel et ses représentants.

Le principe de base de la nouvelle organisation du travail consiste à substituer au



lien traditionnel « un homme – un poste de travail » un lien « une équipe – une ligne de production » et élargir l'activité des équipes en y intégrant des aspects liés à la qualité, aux délais, à l'ordonnement. D'où le terme d'équipe à responsabilités élargies (ERE) utilisé dans l'atelier.

## **Une équipe responsable de sa production**

Concrètement, une ERE est donc une équipe responsable de sa production. Cette responsabilité se traduit par un « contrat », débattu avec l'équipe, sur des objectifs de production, de productivité et de qualité. En termes de contenu du travail, ceci amène les membres de l'équipe à se répartir des tâches portant sur :

- la préparation du travail (ordonnancement sur la durée du poste des ordres de fabrication),
- la production proprement dite, avec traitement des bons de sortie matières, bons de livraison, fiches de rebuts,
- le contrôle qualité, avec traitement des documents de suivi et mise en œuvre de mesures correctives,
- le suivi de production (écarts, fiches d'activités non programmées et d'arrêts),
- l'entretien courant et les réglages.

Le fait de fonctionner en ERE se traduit par une prime mensuelle de 150 F, une autre de 150F également étant subordonnée à la réalisation des objectifs prévus.

Une telle évolution a fait l'objet d'un processus de longue haleine, qui n'est d'ailleurs pas terminé aujourd'hui puisque toutes les lignes de production ne fonctionnent pas encore en ERE. L'habilitation d'une équipe suppose en effet une formation lourde (assurée par des responsables de l'atelier), basée notamment sur la simulation des situations à traiter et sur un apprentissage du fonctionnement en groupe.

Mais la longueur du processus tient aussi à la nécessité de l'inscrire dans une évolution plus générale des mentalités et des comportements. Cette évolution a été facilitée par le développement d'une gestion participative qui touche à bien d'autres domaines que l'organisation en ERE.

## **Les cadres : assistance et animation**

C'est ainsi que les fonctions de l'encadrement se sont profondément transformées. Le rôle hiérarchique traditionnel

s'est mué en un rôle d'assistance technique (modifications de procédés et de produits, maintenance, qualité) et en un rôle d'animation des équipes (information, discussion des résultats, groupes de travail ou cercles de qualité,...).

Plusieurs autres aspects de l'évolution de l'atelier ont fait l'objet d'une démarche poussée de concertation avec les représentants du personnel et de participation des salariés concernés.

Ainsi, le renouvellement du contenu du travail lié aux évolutions techniques a nécessité de repenser la classification des emplois. Ce travail a été mené à bien au sein d'une commission associant le responsable d'atelier et la CFDT : chaque emploi a été évalué et coté à partir d'un ensemble de critères (connaissances nécessaires, traitement d'informations, communication avec d'autres postes, adaptation aux aléas), la règle étant d'aboutir à l'unanimité pour fixer la cotation.

De même, lorsque il fut décidé d'entamer une réflexion sur l'aménagement du temps, une commission de travail paritaire fut mise en place.

## **A dynamiser en permanence**

Quel bilan peut-on faire aujourd'hui de cette nouvelle organisation ?

En termes de performance, tout d'abord, le bilan s'avère très positif. De façon générale, après une période de stabilisation de l'équipe, on constate une amélioration de la productivité de 10 à 15 % et une réduction du taux de déchets de moitié. Ces progrès semblent bien être de nature permanente (la première ERE a aujourd'hui plus de deux ans d'existence).

En ce qui concerne le fonctionnement des équipes et donc l'impact sur les conditions de travail, les choses sont plus complexes à analyser. D'une part, en effet, le développement d'autonomie et d'initiative est souvent perçu positivement par les salariés. Mais d'autre part, l'apprentissage de cette autonomie peut se révéler perturbante par rapport au « confort » apporté par une organisation traditionnelle dans laquelle l'agent de maîtrise a une fonction régulatrice essentielle.

Au moins dans un premier temps, le passage en ERE peut avoir tendance à développer des conflits internes au groupe qui, soit ne sont pas régulés (ou par recours à une autorité externe), soit créent des clivages mal vécus.



Par ailleurs, il semble que cette organisation puisse renforcer une diversité dans les façons de travailler de chaque équipe, ce qui peut parfois créer des problèmes de communication et de coordination. Globalement, il apparaît qu'une telle organisation, au-delà de l'enthousiasme de départ, suppose un processus de dynamisation permanent. Un autre sujet de réflexion se situe dans

la perspective d'une généralisation à tout l'atelier. Tous les salariés seront-ils aptes à s'inscrire dans un tel système ? Quoi qu'il en soit, on peut constater qu'aujourd'hui le bilan est positif et que l'entreprise entend bien poursuivre dans cette voie.

**Michel Pépin**

## « LE MONDE » :



**dépasser  
la division  
classique  
entre  
conception  
et  
exécution**

**40**

**L**e journal « Le Monde » vient de construire sa nouvelle imprimerie à Ivry-sur-Seine, regroupant sur un même site ses unités d'impression de la rue des Italiens à Paris et celle de Saint-Denis. Ce nouvel outil de production marque une avancée technique sensible :

- Les rotatives offset sont parmi les plus récentes, leur conduite est réalisée à distance à partir de pupitres dans une salle de commande.
- Alors que jusqu'à ce jour, les stocks de papier étaient réduits à une ou deux journées de production, la nouvelle usine abritera un stock dont la taille permet plu-

sieurs semaines de production. Ceci induit des exigences nouvelles et la mise en place d'outils informatiques pour en assurer une gestion efficace.

- Un système de convoyage permet de transporter le papier de façon semi-automatique du magasin vers les dérouleurs des rotatives.
- Le démaculage des bobines, c'est-à-dire l'enlèvement de leur emballage de protection est partiellement mécanisé.
- Le matériel de la salle de départ permet de programmer des paquets de journaux dont la taille varie en fonction des lieux de distribution : la mise sous bande



des journaux destinés aux abonnés est remplacée par l'impression directe des informations sur le journal.

## Des conditions de travail exemplaires

Une telle transformation technique ne peut être réalisée efficacement si elle se déroule, comme cela arrive, presque à l'insu des salariés, et ceci quelles que soient les fonctions qu'ils occupent dans l'entreprise.

Dans des cas trop nombreux encore, le Comité d'Entreprise est consulté, comme le droit y oblige la direction, juste avant l'ultime décision d'investir, sans que les représentants des salariés aient en leur possession les éléments permettant une bonne compréhension du projet ainsi que des moyens de répondre de manière argumentée à la complexité des questions qui leur sont posées.

Il arrive parfois qu'on fasse participer les salariés, mais souvent juste avant le démarrage de l'installation, et le plus fréquemment sur des points de détail.

Ce qui s'est passé au journal « Le Monde » depuis presque deux ans est bien différent. Lors de la présentation du projet de modernisation, le CHSCT demande une réunion du Comité d'Entreprise et souhaite qu'une étude ergonomique soit réalisée par l'ANACT et le CNAM.

L'objectif poursuivi par les salariés de l'entreprise et leurs représentants est que la nouvelle usine soit exemplaire du point de vue des conditions de travail. La direction donne d'autant plus volontiers son accord à cette demande que l'association des salariés est ressentie comme une nécessité pour préparer efficacement les changements à venir.

## Deux structures de coopération

L'équipe d'ergonomes propose à la direction de l'entreprise et aux représentants du personnel de mettre en place un ensemble de procédures qui permettraient aux partenaires sociaux de maîtriser l'ensemble de la démarche, et qui s'appuierait sur une coopération étroite avec les salariés. Deux structures seront donc mises en place : un *groupe de travail* et un *groupe de suivi* de l'étude, dont les compositions et les rôles sont négociés.

Une cinquantaine de réunions du groupe de travail se sont tenues pendant toute la durée des travaux, associant des représentants des rotativistes, de l'expédition, de l'entretien, de l'encadrement, le secrétaire du CHSCT et le chef de projet. Ces réunions ont été animées par l'équipe d'ergonomes et ont donné lieu à la rédaction de compte-rendu diffusés à chacun des participants.

Au cours de chaque réunion, un thème était traité, en général en fonction de l'état d'avancement du projet et des possibilités de modification et donc d'action. Les thèmes abordés au cours des différentes réunions ont concerné les relations entre l'activité de travail de certains secteurs de l'imprimerie et les caractéristiques du projet technique. Les ambiances de travail, telles que le traitement acoustique, la ventilation ont également fait l'objet d'analyses spécifiques.

## Une démarche et des propositions

La démarche générale qui a guidé le travail du groupe s'appuie sur :

- la description des grandes caractéristiques du projet par son responsable,
- l'analyse de l'activité de travail conduite par les ergonomes dans les situations avant changement et dont les résultats étaient confrontés aux savoir-faire des opérateurs.
- les visites de situations de référence présentant des similitudes avec certaines caractéristiques du projet. Le but de ces visites était de mettre en évidence les caractéristiques du dispositif nouveau, facilitatrices de l'activité de travail, autant que celles risquant de la contraindre,
- des simulations de l'activité de travail compte-tenu des caractéristiques prévisibles de l'installation. Ces séances de simulation ont été réalisées essentiellement à partir des plans des bâtiments et des matériels.

C'est l'association de ces différentes méthodes qui a permis de formuler un certain nombre d'interrogations sur divers points du projet, aboutissant à des propositions de solutions et des évolutions du projet, qu'il s'agisse :

- du bâtiment et de son traitement acoustique, de l'ambiance lumineuse ou de l'ambiance thermique,
- de l'aménagement des différents espaces de travail, comme l'implantation des



différents matériels ou la localisation de certains lieux de travail,

- l'aménagement de certains matériels, comme les rotatives,
- la conception d'interfaces logicielles.

### **Le rôle clé du chef de projet**

Dans une démarche de ce type, le chef de projet joue un rôle essentiel. En effet, c'est lui qui était chargé de répercuter, vers la direction de l'entreprise d'abord, vers le maître d'œuvre bâtiment et l'ensemble des fournisseurs ensuite, les questions que le groupe de travail était amené à poser.

Dans un certain nombre de cas, les modifications souhaitées ont remis partiellement en cause le contenu des documents contractuels entre les fournisseurs et l'entreprise. On voit bien que plus le chef de projet est en capacité de s'approprier les propositions d'évolution souhaitées, plus il est en mesure d'en plaider la nécessité, même en ce qui concerne les aspects du projet les moins négociables. En effet, il faut convaincre des fournisseurs qui ne comprennent pas toujours

très bien ce rôle nouveau, au demeurant peu fréquent, joué par le chef de projet.

### **Le groupe de suivi**

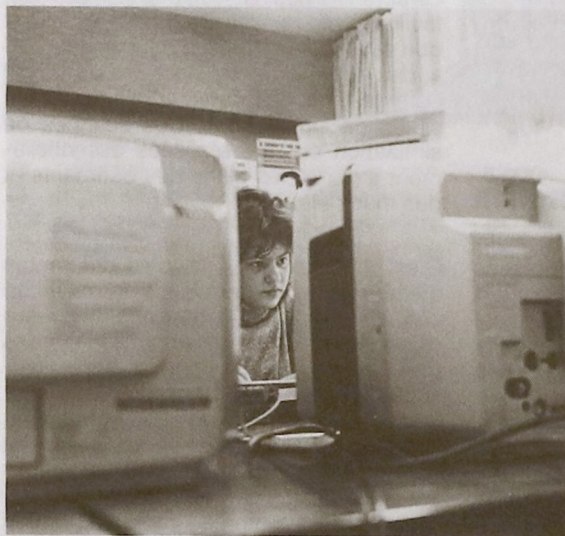
La deuxième structure mise en place, le groupe de suivi, avait une fonction plus politique. Il était composé des représentants de la direction, des délégués syndicaux, d'un cadre technique élu, du chef de projet et de l'équipe d'ergonomes.

Il a eu pour fonction essentielle de faire progresser les travaux du groupe de travail au rythme du projet, de trouver le plus rapidement possible des réponses aux questions ne trouvant pas de solutions au niveau du groupe de travail.

Cette réalisation peut ne pas rester exceptionnelle. Elle est révélatrice de nouvelles possibilités de négociations à l'occasion d'un processus de transformation du travail. Elle souligne par ailleurs l'intérêt et l'efficacité que peut présenter l'association de la diversité des compétences, à condition qu'elle se fasse sur la base de leur reconnaissance explicite.

**François Guérin**

## **CAISSE D'ÉPARGNE DE PARIS :**



**la refonte  
du  
système  
d'information**



Ce texte narre l'expérience de la section CFDT au sein d'une commission informatique en matière de contrôle des conséquences sociales. En mars 1985, la direction de la Caisse d'Epargne de Paris (C.E.P.) annonce au comité d'entreprise :

- la création d'une « Direction des Systèmes et de l'Organisation » ;
- l'élaboration et la construction de systèmes comptables et informatiques, portant l'appellation de « Refonte du Système d'Information » (R.S.I.) ;
- son souhait d'informer, de consulter le CE sur tous les problèmes informatiques de la C.E.P.

Banco, avons-nous dit ! :

- nous ne sommes pas opposés à l'informatique par principe ;
- le dossier CFDT sur les étapes de consultation et de négociation dans le processus de mise en œuvre d'une « R.S.I. » est une base de travail, notamment en matière d'emploi, de qualifications, de formation, de conditions de travail, ce qu'on peut regrouper sous le vocable « cahier des charges sociales » ;
- il faut donc formaliser les méthodes d'information et de consultation des institutions représentatives du personnel (CE, CHSCT) et les modalités de négociation avec les O.S. dans un accord.

Nous sommes donc prêts à jouer le jeu, mais il faut clairement définir les règles du jeu, et qui joue ! Mettons en place une Commission Informatique chargée de travailler sur le sujet.

## Le protocole d'accord

Définir les règles du jeu, c'est donc formaliser dans un accord les moyens et les missions de la Commission, mais aussi des institutions représentatives du personnel, et ce pendant toute la durée de la R.S.I.

Sur la base d'un projet élaboré par la section CFDT, un protocole a donc été signé. Ses parties les plus significatives sont les suivantes :

- consultation du CE sur : l'emploi, les qualifications, l'organisation du travail, la formation,
- prérogatives et moyens de la Commission : définir les orientations sociales dont il devra être tenu compte dans les projets informatiques ; un crédit de 2 jours par mois et par membre,
- la consultation du CE sur la R.S.I.,
- le recours à un expert,

- des réunions de négociation avec les O.S. pour traiter des incidences de la R.S.I. en matière d'emploi, de qualifications, de formation.

Cet accord donne donc à la section syndicale les moyens de mettre en œuvre son orientation en matière d'informatisation : *le contrôle*.

## Les expériences concrètes

Formaliser des moyens et des missions est une chose. Les faire vivre et les rendre efficaces en est une autre. C'est ce à quoi se sont attachés les 3 représentants CFDT à la Commission, par des enquêtes sur le terrain, auprès des guichetiers, comme auprès des chefs de projets.

A partir de cette appropriation des informations, il était donc possible d'étudier les impacts de tel ou tel projet sur les conditions générales de la vie au travail. Deux exemples sont probants à cet égard : la « Caisse automatique », d'une part ; la réorganisation du service, d'autre part.

## La Caisse automatique

Pour tenter de résoudre le problème posé par les files d'attente qui s'allongent devant les guichets, la direction sort d'un tiroir une solution-miracle : la Caisse automatique. Cette panacée du guichetier-payeur est sensée résoudre à la fois : les files d'attente, puisqu'en théorie, le gain de productivité peut être évalué à 20 %, ainsi que la polyvalence, puisque le « temps gagné » sur la manipulation des fonds pourra être consacré par le guichetier au « commercial ».

Nous exigeons donc une phase de test dans une ou plusieurs agences (choisies paritairemment) avant toute décision d'extension de Caisses automatiques, pendant laquelle nous effectuerons des enquêtes in vivo dans les agences concernées.

Ces enquêtes se déroulent sur plusieurs années, et amènent aux conclusions suivantes :

- la machine n'est pas fiable mécaniquement : bourrages de billets, voire leur déchiquetage ;
- le logiciel (en dépit de nombreuses modifications) n'est pas fiable : erreurs de caisse quasi-quotidiennes, dues à un mauvais comptage des billets rejetés, et censés « tomber dans une purge » ;
- le soir, les temps d'arrêt de caisse



sont multipliés par 2 ou par 3 (20 minutes en temps normal) ;

- la polyvalence des agents n'a pas augmenté d'un iota. Ils ne font toujours que des opérations de « versement/rem-boursement », mais en nombre plus important (augmentation des cadences) ;
- la formation des agents appelés à utiliser la Caisse auto a été pour le moins légère, les procédures nouvelles peu expliquées, et l'accompagnement par la mise à disposition de documentation inexistant.

L'ensemble de ces conclusions nous amène donc à nous interroger sur ce qui sera mis en place pour rendre les futures applications informatiques accessibles et utilisables par les collègues.

En conséquence, nous demandons à la direction de ne pas étendre le parc des Caisses automatiques, leur utilité pour résoudre les problèmes n'étant pas prouvée, bien au contraire. Après plusieurs semaines de débats contradictoires, la direction décide d'arrêter l'expérience.

## **La restructuration du Service « O.A.D. »**

Le Service des « Opérations à Distance » (O.A.D.) était un service découpé en 5 entités spécifiques, globalement chargé des opérations avec la province, des virements et prélèvements sur comptes (salaires, impôts, etc) et des opérations avec les autres établissements financiers. Le travail effectué dans chacune des entités était très parcellisé, chaque agent ne connaissant que la tâche qu'il effectuait, sans savoir ce qui se traitait en amont ou en aval.

La direction souhaitait recomposer ce service en créant des « métiers », les agents effectuant la totalité d'un processus de travail ; cette démarche devait permettre une réelle polyvalence de groupe.

Les représentants CFDT ont demandé, et obtenu, que le personnel concerné soit étroitement associé à l'étude, tant en termes d'information, qu'en termes d'intervention réelle sur l'étude, par la mise en place d'un groupe de « correspondants privilégiés », désignés par les personnels de chacune des entités du service ; ce groupe ayant pour mission de critiquer, puis de valider les travaux des analystes. Nous avons rencontré à 2 reprises les chefs de projet pour les interviewer, à l'aide d'une grille d'entretien élaboré par

la commission, sur la genèse du projet, les objectifs de l'étude, ses implications en matière de qualification, classification, formation, ergonomie des postes de travail.

Simultanément, nous avons régulièrement rencontré des agents du service pour faire le point avec eux sur leur perception du projet, afin d'être à même de porter leurs préoccupations en réunion plénière de la Commission.

Là encore, même si nous n'avons pas toujours été entendus, nos analyses, nos propositions, en matière d'évolution des qualifications, de formation, pour instaurer une vraie polyvalence, ont permis d'influer sur les orientations, voire sur les décisions de la direction.

Notre ligne de conduite permanente a toujours été de mettre en avant les problèmes posés par le volet social, de tenter de les solutionner, mais aussi de contrôler le projet, tant dans sa phase de conception que de sa phase de mise en application.

A partir de ces 2 exemples, liés plus ou moins étroitement à la R.S.I., nous avons voulu illustrer le type de participation critique et constructive à la fois de la section CFDT dans un processus de plan informatique (cf. d'autre pour « Lettre d'information de l'ANACT, n° 135 novembre 1988).

## **Et maintenant ?**

La réalisation progressive de la R.S.I. se matérialise par la conception de projets informatiques. Le comité d'entreprise a décidé de faire procéder à une expertise en nouvelles technologies. L'équipe d'expertise choisie (ARETE) travaille en étroite collaboration avec les composantes syndicales de la commission informatique.

La commission va maintenant avoir pour tâche principale, à partir du rapport d'expertise, de préparer la consultation du comité d'entreprise.

**Jean-François Larie**



# BULL :



## objectifs et performances, un plan et un contre-plan... améliorant

**O**bjectifs et performances » : c'est au départ le projet d'entreprise de Bull S.A. à Angers. On ne présente pas Bull, numéro huit mondial de sa branche, société quasi-moribonde il y a une vingtaine d'années, en flèche aujourd'hui au milieu des gros poissons de l'informatique mondiale avec plus de cinq milliards de dollars de chiffre d'affaires. « Objectifs et performances » proposait à chacun de ses salariés de négocier ses propres objectifs, d'apprécier ses résultats et de se donner un plan de formation adéquat.

Une marchandise séduisante, certes, mais que les membres syndiqués du Comité d'Etablissement ne pouvaient prendre totalement en charge, notamment les membres CFDT de la Commission formation, tellement il subsistait d'ambiguïtés au milieu d'assurances plus ou moins péremptoires. Ambiguïté par exemple du fait que la négociation (de ses objectifs) n'est officiellement reconnue qu'à partir du niveau 4 UIMM...

### Aller au-delà

C'était sur des situations de ce type, ou d'autres, que butaient les quatre CFDT de la Commission formation en ce jour d'octobre 1986. Ils ne sont pas tout feu tout flamme frais émoulus des derniers contingents de la militance. Ils ont un passé, une histoire et s'inscrivent dans la logique qui veut qu'on ne répond pas à un plan bien élaboré par de la hargne ou

de la grogne mais tout simplement par un contre-plan. Pour eux il s'agit d'aller au-delà du projet d'entreprise en l'intégrant au passage.

Ce jour ou ce soir là c'est le mot qui est dans leur tête sans doute. Parce qu'on est en automne, époque où l'on rêve facilement d'hiberner quatre ou six mois avant de sauter à pieds joints en plein milieu d'avril ! Avril, printemps, la sève printanière... Avec sève on fait, par exemple, système d'éducation à la vie d'entreprise (SEVE).

Système parce qu'il faut répondre à un ensemble organisé par un autre non moins cohérent : la logique du contre-plan. Education, le mot, le grand mot qui dit tout. Le reste n'est qu'accompagnement. C'est leur réponse syndicale constructive. Nos dirigeants pensent-ils, ne voient que la composante technique de l'homme au travail. Ils oublient sa composante humaine. Et cela c'est notre affaire. La procédure « objectifs et performances » secrète compétition et individualisation ; elle oublie, sinon exclut, la solidarité.

### A armes égales

Un tiers a été convié à cette réflexion. Il est formateur de métier et responsable régional de l'Office Culturel de Cluny - Fédération nationale d'animation globale. L'obsession des quatre CFDT et du formateur est, en quelques sorte, de mettre à niveau les salariés de l'entreprise avec



l'encadrement et la direction. Etre à armes égales est probablement le terme qui convient.

A armes égales avec le plus du social et celui de la solidarité. Bien sûr, bien sûr : mais qu'elles sont les conditions d'une vraie solidarité aujourd'hui ? Objectifs et performances, clame-t-on à tous les vents. Certes, certes trois fois, avec en prime : solidarités et interdépendances, histoire de préciser un terme un peu trop sollicité.

L'idée de mettre sur pied une formule de stage ad hoc en surgit de manière naturelle. Ensuite tout s'enchaîne logiquement. Les autres syndicats sont mis au parfum : les uns marchent et d'autres pas... Le Comité d'Établissement négocie la prise en charge d'une session pilote. Banco. L'interview d'un échantillon de 20 personnes sélectionnées en fonction des niveaux, du secteur, des métiers et filières est décidé. Il s'agit de s'assurer que la Commission formation ne fait pas fausse route...

### « Décision et Relation »

On arrive ainsi à la session pilote proprement dite. Elle s'étend au total sur huit jours en février et mars 1988 en trois modules de trois jours, puis deux, puis trois, pris sur le temps de travail. Le titre de la session élaboré dans la période de cogitation de la Commission formation en indique l'esprit autant que la finalité : « Aide à la décision, qualité de la réflexion ».

La décision comme partie intégrante de la négociation : on la trouve avant que la négociation commence et elle la conclut. La relation, quant à elle, est la condition d'une vraie communication : il n'y en a de vraie que s'il y a une réelle relation entre deux personnes, deux groupes, etc. « Etre en relation, c'est être présent à soi-même, d'abord, à l'autre et aux autres et cela s'apprend par le regard, le geste, la parole » (nous reprenons ici le texte même de la convention de formation). Des travaux d'expression par la parole et l'écrit résultent de ces exercices de base en préalable.

Parler ou écrire ce sont des mots lesquels « sont comme le geste de la pensée et prennent naissance dans le désir de la transmettre ». Cette démarche fondatrice acquise en profondeur, le reste coule de source : cela finit en bande vidéo, en bande son ou par le biais de tout autre « média »...

### L'homme majuscule

Le « contre-plan » est ici en acte et il place haut la barrière. D'une part – nous empruntons ici le propos du concepteur de ce stage – « il s'agit toujours malheureusement de gérer des produits et des francs et/ou... des idées nouvelles sous couvert d'objectifs et de performances à atteindre ». Oui, un projet d'entreprise. Mais : oui, mais. Alors le oui sans mais ? Voilà : « la valeur de toute entreprise c'est l'homme lui-même ; son outil de production : L'homme capable de création ; ses ressources : L'homme reconnu ; son produit : L'homme cultivé ; son profit : L'homme heureux ? ». En somme de la philosophie, conclura le lecteur distrait. Outre que le terme de philosophie ne mérite pas le sort qui est le sien c'est justement le moment ou toute distraction est déconseillée.

Qui prendrait sur lui d'affirmer que cette série de L' majuscules et « d'hommes » mis à toutes les sauces sont contraires au classique discours syndical en général et cefédétiste en particulier ?

### Aller plus loin

Douze stagiaires volontaires et de niveaux différents participent à la session pilote. Des propos même des stagiaires elle ouvre de nouveaux horizons ; des attitudes nouvelles en résultent. Propos moyen d'avant-session : « Bull c'était une bonne maison ». Propos moyen d'après-session : « cela ne peut être que valable pour l'entreprise, même en terme de production ».

Le reste est de l'actualité ou appartient à l'avenir. Evaluation faite et la session pilote reconnue probante par les parties en cause une deuxième session a lieu en septembre-octobre 1988. Trois nouvelles sessions sont programmées pour 1989. Plus significatif encore : les participants de la session pilote ont demandé à aller plus loin et élaboré avec l'organisme de formation un projet de suivi et d'accompagnement sous forme de « cours du soir » à l'horizon... 1989 ou 1990.

Concrètement : onze modules de trois heures tous les quinze jours en fin de journées pour prolonger et la session initiale et la réflexion autant que les exercices pratiques. A ce stade des faits et des souhaits, tout autre commentaire serait superflu. A moins que : ou parlait de sève plus haut. Alors, la sève (printanière) monte. Elle est déjà là. ■



## Casser la branche

Tel est bien l'objectif d'un certain patronat jusqu'au boutiste. L'équilibre envié chez les autres (RFA – Pays nordiques) est alors « chez nous » promptement rejeté.

Après la période florissante des accords interprofessionnels, des années 60-70 voici venue la période grandiose du tout à l'entreprise.

L'entreprise est valorisée, le chef d'entreprise, à son tour médiatisé.

Mais que devient « le social », l'humain, pour tout dire, souvent jugé encombrant : une donnée comptable, un coût qu'il faut limiter et réduire ?

La dérégulation pontifiante du moment fait aussi son « œuvre » dans la sphère sociale. Au diable les « automatismes », l'ancienneté, l'attachement du salarié à son entreprise (même si celle-ci n'est pas « de rêve »), les « verrous » subsistant encore ici et là sur les modalités de licenciement. Tout cela est à banir !!

Ce qu'il convient de privilégier ce sont l'efficacité et les marges de manœuvre du chef d'entreprise. De tels dirigeants existent, bel et bien. Nous les avons rencontrés.

Ces nouveaux chefs se présentent, sans complexe, ornés des oripeaux d'une pseudo-modernité, vernis de leurs ambitions sans borne.

Mais, avec une telle conception du pouvoir ne sont-ils pas les « super men » de l'archaïsme ?

De toute situation il faut bien tirer une leçon. Voici la notre. Elle est double.

Avec les pratiques décrites ici – sommairement – les risques d'aggravation des inégalités sociales sont grandes. Limer les négociations sociales « intermédiaires » (aux niveaux interprofessionnels et professionnels) au seul profit de l'entreprise aboutirait inmanquablement à cette situation.

Laisser faire aggraverait également les inégalités de pouvoir dans l'entreprise, marginaliserait le syndicat et finalement – n'ayons pas peur des mots – serait contraire à l'esprit démocratique.

Branche ou entreprise la question n'est donc pas que de forme. Voilà bien un sujet où le fond est dans la forme. Vous avez dit « humeur » ? Non c'est bien d'un peu plus qu'il s'agit !

**JEAN-PIERRE MOUSSY**



# UNE NOUVELLE MANIÈRE DE NÉGOCIER

par V. GENESTET-J.-Y. POTEL



**D**eux expériences menées récemment par des fédérations CFDT ont attiré notre attention :

- L'analyse menée par la FUC sur la conduite des projets dans les processus industriels continus.
- La recherche menée par ACT – Etudes et recherches économiques et industrielles –, avec la FGMM dans le cadre du Programme A.M.E.S. (automatisation et mutations économiques et sociales) du département productique du ministère de la recherche.

Les résultats de la première expérience seront exposés en d'autres circonstances.

De la deuxième, nous donnons ici un extrait des conclusions, précédé par quelques éléments éclairants sur la méthode suivie.

Issue d'une demande de la FGMM au Ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur, cette enquête résulte de la collaboration entre trois partenaires : la FGMM, l'ANACT et une équipe (V Genestet et J.-Y. Potel) du bureau d'étude ACT responsable de la recherche. Elle vient prolonger la réflexion entreprise avec l'ANACT, depuis plusieurs années par la FGMM.

Neuf entreprises où les changements techniques ou organisationnels avaient été importants et où la présence syndicale était réelle, ont servi de terrain d'observation pour cette recherche. Celle-ci s'était donnée deux objets :

- procéder à une analyse détaillée des modalités effectives d'introduction du changement technique et organisationnel dans les entreprises ;
- poser les bases nécessaires à la conception d'outils d'accompagnement de la négociation de la modernisation, à travers la perception, par les protagonistes, des enjeux qui lui sont liés.

Partant du principe que la construction d'outils doit être menée avec leurs utilisateurs potentiels, l'approche utilisée a croisé deux démarches :

- des investigations en entreprise, du type pré-diagnostic, menés par les intervenants d'ACT et de l'ANACT ;
- et des sessions de confrontation des résultats avec des militants syndicaux de ces entreprises.

Il ressort de ce travail :

- une caractérisation des pratiques observées de conduite de la modernisation : ces conduites varient selon les enjeux pour l'entreprise, les technologies mises en œuvre, l'existence ou non d'une conduite sociale du projet et de son couplage éventuel avec la conduite technique ;



- une mise en valeur des difficultés à construire des outils d'accompagnement de la négociation sociale de la modernisation : avant de construire des « outils pour négocier », il est nécessaire d'aider l'ensemble des partenaires à identifier, selon la phase du projet dans laquelle on est, les problèmes qui peuvent survenir ; à cerner les alternatives ou les marges de manœuvre possibles, à clarifier les conditions nécessaires à la mise en route d'une démarche d'enrichissement de projet.

## 1. LES ENJEUX DE LA MODERNISATION

Nous avons observé dans les entreprises choisies d'importants changements techniques et organisationnels qui étaient souvent la cause d'un déséquilibre temporaire de l'entreprise. D'où les enjeux de la modernisation répertoriés, ici, selon les partenaires sociaux.

Si le but final du changement constaté pour les directions d'entreprises est une amélioration des performances des entreprises (flexibilité, qualité, délais de réponse, productivité globale), les véritables enjeux ou « paris » au sein des entreprises concernent la mise en œuvre des conditions pour atteindre ces objectifs : enjeux techniques, organisationnels qui impliquent souvent une redéfinition des relations professionnelles.

**Enjeux techniques** – La principale difficulté relève généralement de la mise en cohérence technique des équipements dans des entreprises qui se caractérisent souvent par des ruptures dans les trajectoires technologiques. Les problèmes prendront des formes diverses :

- Introduction d'un dispositif automatisé comme préalable à une automatisation envisagée à plus long terme.
- Adaptation (ou inadaptation) d'un équipement à l'usage auquel il est sensé être destiné, ou compromis entre plusieurs finalités.
- Comptabilité des moyens informatiques mise en œuvre.

### Des fonctionnements à revoir

**Enjeux d'organisation** – Pour réaliser les objectifs fixés en terme de performances, les entreprises, à l'occasion d'automatisations, mais aussi grâce à de simples réorganisations, sont amenées à revoir de manière importante leur fonctionnement. Cela passe souvent par de larges modifications dans l'organisation de la production et par une redéfinition des tâches de chacun ; par un autre rôle pour la maîtrise ; par la remise en cause de l'articulation entre fonctions et en leur sein, entre services. Les questions relatives au changement de l'organisation :

- Modification du couple produit processus et de son impact.
- Inadaptation de l'organisation mise en œuvre dans le nouveau processus aux objectifs poursuivis par l'entreprise.
- Mauvaise maîtrise de la gestion de production.

En ce qui concerne la maîtrise on note :

- Une volonté de réduire les échelons hiérarchiques pour assouplir les mécanismes de commandement.
- La définition de nouvelles fonctions.

Il y a d'ailleurs souvent dans cette volonté une source de résistance et de difficultés pour obtenir un réel changement.

RÉFÉRENCES DE L'ENQUÊTE : V. Genestet, J.-Y. Potel, *L'introduction des nouvelles technologies et sa négociation en entreprise. Recherche ACT, Contrat de recherche entre le MRES et la FGMM-CFDT. 2 volumes, Paris, Octobre 1988.*



L'apparition de nouvelles relations entre services fonctionnels, de nouvelles formes de coopération mais aussi l'évolution du poids relatif de chacun est constatée dans plusieurs entreprises, mais cette évolution ne va pas sans réticences. Dans plusieurs cas, on note un rapprochement des lieux de décision et de conception de l'investissement du lieu où il devait être exploité.

## **Capital : le climat social**

**Modification des relations professionnelles** – Pour les entreprises qui s'engagent dans l'implantation de « nouvelles technologies », coûteuses, sophistiquées et fragiles, le climat social devient une condition décisive de la réussite. L'enjeu porte sur la mobilisation et la mise en œuvre du travail à tous les niveaux de l'entreprise : ceci passe par l'implication du personnel et l'évolution du « contrat de travail ».

- On constate que rares sont les entreprises qui prennent réellement en charge l'adéquation entre nouvelles techniques de production, organisation du travail et ressources humaines. Un premier groupe d'entreprises prend le risque d'un éclatement du collectif de travail, du fait des formes d'organisation retenues et de l'évolution différenciée du contenu du travail des personnes concernées. Dans d'autres, on constate que si une certaine préoccupation existe quant à la prise en charge du changement, elle ne porte que sur des points limités de celui-ci, qu'elles abordent comme des conséquences d'un choix fait indépendamment. La prise en compte d'une réelle possibilité de carrière pour le personnel de fabrication est quasiment toujours absent.

- Différentes formes de gestion participative ont été mis en place par certaines entreprises, mais rare est encore la participation des salariés à la définition de nouvelles formes d'organisation du travail dans leur secteur.

- Les possibilités ouvertes par le développement de la négociation d'entreprise et les exigences d'une plus grande flexibilité de l'appareil de production ont fait de l'évolution des contrats de travail un objectif pour une partie des responsables d'entreprises. Certaines dispositions de la loi (règlement du temps de travail, droit syndical, rémunérations, conditions de travail), nous ont ainsi semblé préoccuper nombre de responsables du personnel.

Dès lors, sur les neuf entreprises étudiées on n'a pas observé, malgré la diversité des situations, de cas où se soit engagé de véritable négociation sociale sur le changement technique. Dans le meilleur des cas les représentants du personnels ne sont informés et sollicités que pour discuter des conséquences de choix techniques, organisationnels, et sociaux déjà arrêtés. Les accords signés ou les commissions de CE mises en place restent dans ces limites.

## **Pour les syndicats : nouveaux problèmes...**

En plus du champ traditionnel de l'intervention syndicale de nouveaux domaines, voire de nouveaux problèmes nous semblent s'imposer aux salariés et à leurs représentants.

Le champ traditionnel de l'intervention syndicale. L'emploi reste la préoccupation principale des organisations syndicales lors d'un projet de modernisation : un premier apaisement est généralement obtenu lorsque les directions s'engagent au maintien des effectifs. Une forme de prise en charge du problème, par les institutions représentatives du personnel, est la négociation simultanée de la durée d'utilisation des équipements, de la diminution du temps de travail (plus ou moins compensée), d'une modification des horaires du travail et la création d'emplois.

- La prise en charge des conditions de travail nous est pas contre apparue comme très différente selon les entreprises, même si le problème se posait avec la même acuité.

- Si la dimension salariale des classifications et des carrières est généralement bien prise en charge par les instances syndicales, le lien entre organisation du travail, qualification, formation, carrières est, lui, beaucoup plus difficile à maîtriser.



On notera enfin que le changement technique ou organisationnel dans l'entreprise peut être l'occasion pour les représentants du personnel d'affirmer leurs droits ou leur légitimité : droit à une assistance extérieure dans le cadre de la loi du 28 octobre 1982 (« expertise nouvelles technologies » – art. 432.2 et 434.6, expert « payé par le CE » – art. 434.6), droit à la formation, droit de négocier.

### Et « nouveaux » domaines

L'importance du changement dans les entreprises et les difficultés constatées dans la pleine valorisation de l'investissement réalisé, font apparaître de nouveaux enjeux pour les salariés : certains sont déjà ressentis comme tels, d'autres ont du mal à émerger.

- Un premier aspect est la revalorisation de la connaissance acquise par les salariés des processus de production ; or ce savoir n'est généralement pas mobilisé lors de la conception et de la mise en place des équipements. Cela se traduit par de nombreuses interpellations des directions d'entreprises sur leur aptitude à maîtriser le changement et à prendre en compte, seules, toutes ses dimensions.
- Le contenu du travail est le deuxième enjeu, généralement peu abordé. Les réorganisations lors d'un changement technique laissent souvent la place à des alternatives et cette opportunité n'est que très rarement saisie par les salariés qui considèrent l'organisation du travail comme strictement du domaine patronal.
- Liés au développement de l'informatique dans les processus industriels, l'architecture des systèmes d'information et l'accès par les différentes catégories de personnel aux informations pertinentes sur le processus deviennent un enjeu essentiel. Il n'a pratiquement jamais abordé dans les entreprises enquêtées.



Ainsi la modernisation des équipements d'une entreprise n'intéresse pas seulement les salariés de par ses conséquences sur l'emploi, les conditions de travail ou les rémunérations. La révolution technologique actuellement à l'œuvre a des conséquences multiples sur la relation de l'individu au travail (contenu et implication des salariés). Tous ces aspects rendent indispensables, tant pour les directions d'entreprises que pour les représentants des salariés, une confrontation des points de vue sur le changement envisagé, ses attendus, ses modalités, ses conséquences. Elle est une des conditions de la réussite du changement en cours.



Cette analyse nous a conduit à trois premières conclusions :

- Si le mouvement syndical s'avère encore peu préparé à prendre position face à la conduite de projet, les directions semblent peu conscientes, dans leur ensemble, du fait que la réussite, à terme, de leur investissement, ne dépend pas seulement de sa qualité technique.
- Une des conditions de réussite du couplage entre conduite technique et conduite sociale est le décloisonnement, au sein de la direction du projet, entre les différents services et fonctions.
- L'engagement d'une concertation et/ou d'une négociation sur la conduite du projet nécessite la présence d'interlocuteurs compétents : la fonction personnel ne peut suffire dans ce cas. De nouveaux rapports seraient à développer entre ingénierie et exploitants, afin que s'ajustent les intérêts en présence.

## 2. LA NÉGOCIATION DE L'INTRODUCTION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Malgré l'encadrement juridique disponible (avec un accord de branche pour la métallurgie au moment de notre recherche), nous avons constaté qu'aucun accord ne correspondait à la lettre ou à l'esprit de ces textes. Dès lors la question est bien : peut-on négocier l'introduction du changement dans l'entreprise, et si oui, comment ?

Quelles négociations ? Il est d'abord nécessaire de s'accorder sur les termes : la négociation entre les partenaires sociaux dont les règles sont codifiées, peut ou non se solder par un accord formalisé ; la consultation n'implique aucun contrat mais ses formes sont également définies par la loi ; en revanche la concertation, qui vise à établir un consensus, et l'information ne sont guère réglementées ; quant à l'expérimentation, elle ne peut qu'accompagner les autres.

Dès lors nous avons pu établir deux constats :

1. Spontanément un négocie sur les conséquences (emploi, classifications, formation, rémunération, temps de travail), en restant dans le quantitatif. Encore faut-il que le climat y soit propice et que le changement technique soit reconnu comme une occasion de négocier.
2. Dans aucune des entreprises visitées nous n'avons noté d'accord se situant dans le prolongement des consultations prévues à l'article L. 432.2 du code du travail. Il est vrai que l'objet négociable devient qualitatif et n'est pas toujours facile à mesurer. Il pose tout autant le problème du bon moment et de la manière de faire émerger les intérêts des salariés dans les préoccupations de l'entreprise. Quand bien même ce type d'objet de négociation ferait l'objet des stratégies syndicales ou patronales, force est de constater qu'il suscite plus de questions que de réponses.

### Hésitations et empirisme

Les stratégies en présence ne sont en effet pas vraiment établies.

- Si l'on se réfère aux réactions et pratiques des sections syndicales CFDT des entreprises étudiées, on trouve des attitudes très diverses, fortement marquées d'empirisme et allant du refus de la SSE de s'impliquer à la volonté, au contraire, de s'intégrer dans une démarche participative, tout en gardant son indépendance. Les observations menées soulignent le fait que la négociation de l'introduction des nouvelles technologies ne se limite pas, du point de vue syndical à une question d'orientation de politique syndicale ; elle soulève, quelle que soit la politique choisie, la nécessité d'une aide technique à la négociation sociale, pour mieux en maîtriser les enjeux.



- Egalement très empiriques, les stratégies patronales se maintiennent pour l'essentiel dans les pratiques habituelles de la négociation. La question clé est l'implication des salariés et la négociation d'entreprise ne nous est apparue que comme un complément, indispensable certes, parmi les moyens utilisés pour atteindre cet objectif. La propension naturelle des entreprises est de chercher une adhésion individuelle des salariés : la recherche d'une implication collective, c'est-à-dire faisant appel aux organisations syndicales n'est envisagée que dans un second temps ou, partiellement, après un échec de l'implication individuelle. Le cas le plus fréquent reste l'absence de vision stratégique, qui se traduit par la reproduction des relations professionnelles traditionnelles.

### 3. CONCLUSIONS GÉNÉRALES

- L'étude de neuf entreprises nous a montré combien étaient importants les enjeux liés aux mutations en cours, mais aussi combien ils étaient souvent ignorés ou sous-estimés, tant par le personnel que par les directions et pouvaient se traduire par un manque de cohérence dans la conduite de l'investissement.

On trouve face à face des directions qui souhaitent « maîtriser l'investissement productif » et des sections syndicales qui souvent souhaitent « négocier l'introduction des nouvelles technologies ». Or nous n'avons constaté dans ces entreprises aucune rencontre réelle entre ces deux volontés ; tout se passe comme si, pour les directions de ces entreprises, ces deux préoccupations ne pouvaient en aucune manière être convergentes.

- Face à ces difficultés à maîtriser le changement technico-organisationnel, des recommandations apparaissent dans les milieux industriels et institutionnels, en vue d'une approche plus globale et plus institutionnelle de ces mutations. Elles insistent de plus en plus sur la nécessité de penser le changement technique en même temps que celui du travail et, pour certains, on observe une volonté d'associer par différentes formes les organisations syndicales à cette démarche.

- En France, la négociation de l'introduction des nouvelles technologies est un domaine codifié par la loi et par des accords. On constate que le recours à la loi a été faible et que la possibilité, pour les comités d'entreprises de se faire assister par un « expert nouvelles technologies » est peu utilisée. Le bilan que l'on peut en tirer fait apparaître :

- le caractère éminemment positif de l'affirmation de la nécessité d'une consultation préalable à tout projet important ;
- des difficultés de mise en œuvre, liées à la fois au caractère peu adapté du cadre classique de la négociation sociale pour prendre en charge correctement le problème.
- l'état embryonnaire du milieu des intervenants capables d'aider les partenaires sociaux à amorcer une réelle concertation sur le sujet ; la crédibilité de l'intervenant passant par un professionnalisme avéré doublé d'une volonté « de fournir aux partenaires sociaux les moyens d'œuvrer conjointement ».
- la nécessité d'un certain consensus entre les partenaires quant aux objectifs et modalités de réalisation de la mission.

Il est un fait que la négociation collective et, plus généralement, les relations sociales dans les entreprises se sont beaucoup détériorées ces dix dernières années, et que les organisations syndicales connaissent une crise d'audience et de recrutement sans précédent. Les accords négociés sont très souvent formels et sans grande portée dans leur contenu. De plus, les partenaires syndicaux et patronaux sont fortement marqués par les schémas traditionnels de la négociation sociale en France, leur stricte codification et hiérarchisation.

La démarche d'enrichissement des projets de modernisation, telle que nous pouvons la percevoir, au terme de cette étude, ne cherche pas à déroger au cadre légal ; elle tente, au contraire, de définir les moyens d'une véritable concertation



dont certains aspects doivent être négociés. Ses enjeux ne sont pas limités à priori, puisqu'un de ses objectifs consiste en une tentative pour les expliciter à travers une démarche commune.

Il s'agit d'une démarche longue, calée aux phases du développement du projet et qui doit mettre en présence l'ensemble des services et parties concernées. Une intervention extérieure, bénéficiant de la reconnaissance des deux parties, peut dans certains cas, aider les partenaires à dépasser les blocages issus des pratiques traditionnelles de la négociation sociale et à s'engager dans d'autres voies, en respectant le rôle de chacun.



### **Des « outils d'accompagnement »**

Ces « outils d'accompagnement » devraient s'articuler aux phases de déroulement du projet : ils croiseraient des axes privilégiés d'investigation et des apports spécifiques « d'aide au questionnement ».

En ce qui concerne l'investigation nous avons mis en valeur trois axes :

- Le diagnostic d'entreprise, qui permet, à un moment donné, de caractériser l'ensemble des données de l'entreprise et de son environnement ; cette approche permet de situer le projet dans son contexte et d'entrer ainsi dans le débat.
- La conduite de projet, qui permet d'identifier les étapes du changement envisagé, les services concernés et les centres de décision ou de compétence sur tel ou tel aspect du projet, le degré de définition du projet à un moment donné.
- L'analyse du travail qui, partant de l'activité réelle des exploitants, permet de mieux cerner les causes des dysfonctionnements actuels. Elle permet aussi de réfléchir avec les intéressés sur leur « activité future probable » et de procéder ainsi à un enrichissement de celle-ci.

L'aide au questionnement pourrait s'appuyer sur trois types d'aides pour préciser les enjeux liés au changement.

- des situations de références, présentant d'illustrer tel ou tel aspect de l'introduction d'une technologie donnée.
- des apports de contenu, permettant de mieux pressentir les enjeux, de cerner la limite des possibles et les marges de manœuvre, à partir du projet initial.
- des exemples de grilles de questionnement, face à une situation donnée.

**V. Genestet, J.-Y. Potel**



# TECHNOLOGIES NOUVELLES ET CHANGEMENT DE COMPORTEMENT

PLUS EST EN NOUS

**« Faire » hier,  
aujourd'hui « surveiller »**

PAR GUY PERRIER \*



**Des canuts aux machines transferts la révolte est la même. Mais, entre-temps, le geste a changé. On a passé de l'homme machine à l'homme système. De son poste aux commandes chez Peugeot Guy Perrier explique ce que fut la démarche ISOAR et plaide pour un véritable partenariat directions-salariés.**

\* Directeur du Centre de production des automobiles Peugeot à Sochaux. Président de la Société industrielle de Mulhouse. (M. Perrier a dirigé le Centre de production de Mulhouse de 1979 à 1987).

CADRES CFDT N° 334-335, AVRIL 1989



**L'**arrivée massive de moyen de fabrication très automatisés modifie profondément le paysage industriel et humain des entreprises. Peut-on optimiser le fonctionnement de ces automatismes et garantir la prise en compte des aspects humains de cette mutation ? En quelque sorte, est-il possible, avec l'invasion des technologies nouvelles, de faire aller de pair progrès économique et progrès social ?

A vrai dire, s'agit-il d'une révolution ou d'une évolution ? Les progrès techniques sont continus, mais leur marche irréversible est souvent douloureuse. Chez ceux dont le travail est menacé, ils suscitent des oppositions violentes. Des canuts lyonnais aux machines transferts, la révolte est la même. Les micro-processeurs n'ont fait qu'accélérer cette évolution.

### **Les habitudes bousculées**

L'enjeu industriel est clair :

- introduction massive de robots dont la maîtrise (fiabilité) conditionne la qualité des produits fabriqués et leur compétitivité au niveau des prix ;
- possibilité dans l'avenir de fabriquer des produits voisins ou dérivés (flexibilité des installations) ;
- gestion des ressources humaines nécessaires en termes quantitatif (effectifs et mutations) et surtout qualitatif (recrutement, formation, évolution, reconversion).

Ainsi donc, cette mutation technologique nécessite une remise en cause concomitante du système organisationnel et social. Ce ne sont pas seulement les processus techniques qui sont touchés, mais aussi les habitudes, les règles de vie et de travail.

L'automatisation concentre la production sur quelques installations vitales. Le degré de complexité de l'automatisme a deux sources : la gestion d'un ensemble d'éléments

liés entre eux et la complexité intrinsèque de la technique employée.

### **Gare au « coût de défaillance »**

De plus en plus, on va vers un fonctionnement en « process continu » avec intégration des fonctions qualité et maintenance en temps réel. Finalement, le dialogue homme-machine devient un dialogue homme-système à partir d'informations codées. Nous sommes loin de l'artisan façonnant sa pièce : on remplace le « faire » par le « surveiller ».

Les rôles opérationnels en sont profondément modifiés : la surveillance en direct traditionnelle n'est plus possible. Le conducteur, responsable du bon fonctionnement de l'installation gère les incidents. Les relations entre les hommes et les services sont dès lors basées sur la notion de contribution au bon fonctionnement de l'installation : répartition des rôles moins formelle, remise en cause de la structure hiérarchique. Pas de postes individuels, mais une notion d'engagement collectif d'équipe, plus encore d'équipage. Le concept de main-d'œuvre indirecte (MOI) devient de moins en moins significatif, la place de l'encadrement traditionnel s'amoindrit. Du même coup, le système de gestion habituel devient périmé, la performance s'établissant en fonction du « coût de défaillance ».

Naturellement, l'interaction est très forte entre l'organisation et les profils requis ; la conduite d'installations automatisées nécessite un seuil minimum de compétence basé sur la capacité au diagnostic d'incident à partir d'informations complexes. Il est banal de constater que les conditions de travail s'en trouvent fortement transformées.

L'automatisation accentue la dis-



torsion entre les métiers les moins qualifiés (chargeurs) et les métiers hautement qualifiés (conducteurs). Des problèmes complexes surgissent : émergence de nouveaux métiers, de nouvelles qualifications, de nouvelles filières.

### **Une expérience pilote**

Réfléchir sur ces problèmes, accompagner ces mutations, mieux, même les précéder, voilà l'ardente obligation. Déjà, des expériences existent. Des projets ont été élaborés. Ainsi : ISOAR (Impact social et organisationnel des automatismes et de la robotique) à Automobiles Peugeot à Mulhouse où une réflexion a associé :

- la direction du centre de production de Mulhouse et les membres du personnel de tous niveaux ;
- les 5 organisations syndicales représentées dans le centre : FO, CFTC, CGT, CFDT, CGC ;
- les Pouvoirs publics, en l'occurrence le ministère des Affaires sociales par le biais de l'ANACT et de sa délégation régionale en Alsace (ACTAL), le ministère de l'Industrie et la Recherche par le biais du programme mobilisateur.

De plus, un cabinet d'organisation de Strasbourg (IECI-Développement) a apporté son assistance méthodologique.

L'intérêt était double : il portait certes sur le contenu des changements envisagés, mais plus encore sur la méthode de préparation de ces changements.

Cette expérience pilote était originale à plus d'un titre :

- démarche pragmatique : à partir des observations du terrain pour traiter les problèmes à fond, à froid, à temps ;
- démarche associative : où se retrouvaient, ouvriers de fabrication et d'entretien, agents de maîtrise, techniciens, ingénieurs ;
- démarche de concertation : dès le départ, regroupement des

5 syndicats dans une commission dite « Technologies nouvelles » ;

- présence des Pouvoirs Publics : Ministère des Affaires Sociales (ANACT), Ministère de l'Industrie et de la Recherche, garantie de transparence des travaux.

### **Le travail d'équipe valorisé**

Finalement quel en fut l'aboutissement ?

- L'idée force fut la suppression des postes de travail au profit de la valorisation du travail d'équipe réunie au sein d'une cellule de production chargée d'assurer le fonctionnement optimum de l'installation automatisée.

- De nouvelles fonctions ont été définies, conducteurs d'installation, pilote d'installation, chef de secteur. Il en est résulté un enrichissement des tâches rendu possible par un recouvrement du contenu des fonctions permettant à chacun d'aller aussi loin qu'il le peut (compétences accrues, responsabilisation des opérateurs) : fonctionnement en temps réel (conduite et dépannage premier niveau), mais aussi en temps différé (entretien préventif, amélioration de la qualité et de la fiabilité). Naturellement, l'une des premières conséquences fut la refonte du système des classifications.

L'implication de l'ensemble des personnels et des syndicats a facilité l'émergence de solutions au plus près des problèmes de la base et la mise en place de nouvelles relations entre la hiérarchie, les opérateurs et les services prestataires au sein d'une structure organisationnelle innovatrice.



Nouvelles technologies, cause ou remède de tous nos maux : ni l'un, ni l'autre. Gardons-nous de la tentative suicidaire soit de freiner leur développement, soit de les assortir de règles contraignantes quant au



partage du travail. Cette démarche nouvelle dont la fiabilité et la flexibilité des installations sont les maîtres mots, consiste tout simplement à « produire autrement ». C'est briser le schéma taylorien de

innover, c'est-à-dire créer à partir de groupes de réflexion des espaces de consensus, lieux privilégiés où les partenaires sociaux s'attellent à un objectif commun ? Ainsi pourquoi, en France, lors



60

parcellisation des tâches en enrichissant le contenu du travail par une qualification et une polyvalence poussées en responsabilisant les individus à tous les niveaux et en les associant à l'enjeu collectif.

### ***Créer des situations dérogatoires***

Allons-nous – enfin – et voulons-nous profiter de ce déferlement des technologies nouvelles pour

d'un projet industriel – démarrage d'une nouvelle usine, lancement d'un nouveau produit – ne pas instaurer sur un site bien précis un dispositif original dérogatoire aux règles légales ou conventionnelles en vigueur : pourcentage d'emplois garantis assorti d'un minimum d'embauches de jeunes, avec rémunération à évolution contrôlée, modulation annuelle du travail, intéressement aux résultats en fonction d'objectifs



précis avec comme contrepartie la paix sociale assurée par l'engagement des syndicats ?

Finalement, et ceci est hautement réconfortant : une automatisation bien conduite repose sur les hommes – qui sont et restent avant tout – les acteurs et les moteurs du changement. A nous de les motiver suffisamment pour donner à l'entreprise la capacité de s'adapter. Ce fut de tout temps la loi du progrès.

Les technologies nouvelles permettent la mise en œuvre d'un véritable partenariat. Le chemin

est long, difficile, souvent ingrat : les changements de comportement demandent beaucoup de temps.

L'enjeu est considérable. Raison de plus pour, tous ensemble, relever le défi. Les syndicats – patrons et de salariés –, les chefs d'entreprise sont-ils prêts à le faire ?

De leur réponse dépendra la modernisation en profondeur et donc la compétitivité effective de l'économie française.

**Guy Perrier**

## LE PROGRAMME TECHNOLOGIE EMPLOI TRAVAIL

*Le Programme Mobilisateur Technologie-Emploi-Travail a pour mission de développer les coopérations entre les entreprises et les chercheurs. Il apporte un soutien aux entreprises qui recourent aux sciences sociales et humaines pour conduire leur action. Il aide au montage et au financement de recherches demandées par les entreprises. Il finance 20 à 80 % des coûts extérieurs engagés par l'entreprise, selon l'intérêt de l'apport à la recherche. Des cofinancements par d'autres organismes peuvent être sollicités, de même que le recours aux conventions CIFRE.*

« Quand les technologies se valent, la victoire repose sur la ressource humaine » dit à peu près un vieux proverbe chinois.

Le moyen d'action privilégié du Programme est le soutien à des recherches conjointes, impliquant les entreprises (y compris les sociétés de conseils, les centres et agences techniques), les administrations et les organisations professionnelles dans la formulation des problèmes, la conduite, le financement et l'utilisation des résultats des recherches.

Depuis sa création en 1984, le Programme a soutenu la constitution, dans le domaine du travail, d'un potentiel de recherche français, capable de coopération pluridisciplinaire, ouvert sur l'international, apte à travailler avec le mieux de l'entreprise et à transférer ses savoirs. Pour cela, il s'appuie d'une part sur les sciences de l'homme et de la société, d'autre part sur les sciences de la vie en

privilégiant leurs relations avec les sciences pour l'ingénieur.

..

En 1989, avec les moyens qui lui sont propres (coopération avec les organismes publics, crédits incitatifs du Fonds de la recherche et de la technologie) le Programme :

d'une part poursuivra son effort de moyen terme visant :

- le renforcement de nouvelles disciplines, la constitution de nouveaux pôles de recherches et de lieux de coopération durable recherche/entreprises ;
- la diffusion et la valorisation des recherches engagées antérieurement, en particulier par la réalisation d'outils pédagogiques et méthodologiques en direction des PMI/PME)

- la réalisation de travaux de bilan et de synthèse, intégrant des apports de différentes disciplines et de praticiens, notamment sur des thèmes transversaux aux actions du Programme : formation, emploi et développement local ;

d'autre part conduira les actions ciblées ci-après, disposant chacune de moyens propres, sous la responsabilité d'un comité scientifique présidé par une personnalité qualifiée et d'un chargé de mission du Programme.

Pour toutes informations : Ministère de la Recherche et de la Technologie - 1, rue Descartes, 75231 Paris Cedex 05 - Tél. : 46.34.35.35 - 46.34.32.44.



# UNE QUESTION DE CONFIANCE

## Réagir intelligemment à des événements imprévisibles

**PAR BERNARD BRUNHES\***  
Directeur de Bernard Brunhes Consultants.

*La confiance, l'intelligence de chacun et de tous sollicitées, mais encore ? Le regard au dehors et encore le temps, ce grand seigneur si maltraité,*



CADRES CFDT N° 334-335, AVRIL 1989

*mais qui se venge toujours de ce que l'on fait sans lui. Par un expert de la négociation et du dialogue social.*

**L**a peur des canuts devant le métier de Jacquart n'est plus ce qu'elle était. La machine fait moins peur et le miracle quotidien de l'informatique, de la bureautique ou de la robotique est assez fascinant, mais aussi assez intégré dans les esprits pour que la modernisation de l'atelier ne soit plus perçue comme dévoreuse d'emplois.

Pourtant la modernisation reste difficile ; elle reste, trop peu de chefs d'entreprise le comprennent, un pas difficile à franchir. L'excellent rapport d'Antoine Riboud – « modernisation, mode d'emploi » – est un vrai manuel pour chefs d'entreprises. Beaucoup l'ont lu, trop peu l'ont mis en pratique.

Changer les machines, les remplacer par des équipements plus performants, c'est en général changer aussi l'organisation du travail, le rythme de vie, les responsabilités exercées par le travailleur ; ce peut être pour l'entreprise – ses dirigeants, ses cadres, ses travailleurs – l'occasion de transformer conditions et horaires de travail. Ce moment de rupture qui pourrait être douloureux peut être traité comme un moment de progrès des rapports sociaux et de la vie dans l'entreprise.

### Le pilote automatique du R.E.R.

La première condition de succès est le temps. Il faut laisser le temps au temps, comme on dit joliment. Les conducteurs du R.E.R. qui vont prochainement voir s'installer à leur place un pilote automatique, grâce au procédé SACEM, n'ont pas de raison « objective » de s'inquiéter : ils conservent leur travail, ils restent en tête de trains ; somme toute, leur vie ne sera guère modifiée, à cela près qu'ils auront un travail moins stressant, puisque l'automatisme se chargera de la vigilance qu'ils devaient observer.

Mais que peuvent-ils penser de cette évolution ? De cette désappropriation de leur métier – un métier noble, celui du commandant de bord d'un train – de ce sentiment d'inutilité rétrospective quand on leur explique que l'électronique fera aussi bien qu'eux – ou plutôt mieux qu'eux puisqu'elle permettra de réduire la distance entre les trains tout en améliorant la sécurité. Tant qu'il est maître du jeu, et des freins, il obéit rigoureusement à l'ordre de laisser une certaine distance entre deux trains ; maintenant qu'il est dépossédé de ce pouvoir, on peut raccourcir la distance : n'aura-t-il pas une certaine inquiétude ?

Voilà le bel exemple d'une modernisation dont on aurait pu penser qu'elle « passerait » bien et dont on constate qu'elle inquiète assez pour provoquer des conflits et des grèves.

CADRES CFDT N° 334-334, AVRIL 1989



## Conflit pour un casse-croûte

Dans une usine sidérurgique de l'Est, j'entendais récemment le directeur expliquer que la mise en place d'une nouvelle machine plus performante l'avait conduit à modifier les rythmes et les horaires de travail afin de tirer le meilleur parti de l'équipement et d'améliorer la productivité. Dans le nouveau schéma de roulement des équipes, les ouvriers, pour une production supérieure, travaillaient moins longtemps. Chacun y trouvait donc son compte.

Pourquoi ont-ils ouvert un conflit ? Simple prétexte saisi par un syndicat en mal d'adhésions, comme l'ont cru d'abord les dirigeants ? Non, mais le nouvel aménagement du temps de travail présentait un défaut, capital aux yeux des salariés – les dirigeants ne pouvaient pas le deviner : la pause casse-croûte n'avait plus lieu pour tous à la même heure, ce qui supprimait une période de détente collective, de dialogue et de vie commune de l'atelier, temps fort de la journée aux yeux des travailleurs.

La modernisation, en cette fin de siècle, est, à chaque fois, un pas vers un type de processus de production qui s'impose de plus en plus dans l'industrie comme dans le tertiaire. L'homme devenant le serveur pensant d'un machine qui a intégré tous les automatismes voit son rôle se modifier et s'enrichir. Dans l'organisation classique du travail, on demande au travailleur de répéter les mêmes gestes et de *réagir automatiquement à des événements prévisibles*.

Dans le processus robotisé ou bureautisé, on lui demande de concevoir, de contrôler et de *réagir intelligemment à des événements imprévisibles*. La machine s'est chargée des automatismes et, plus les techniques s'améliorent, plus elle sait réagir aux événements dont on a inscrit l'éventualité dans sa mémoire, plus la tâche de l'homme se concentre sur l'imprévisible, sur ce qu'on n'a pas pu confier aux programmes informatiques. Comme le dit Yves Lasfargue (cf. son article dans ce même numéro), on passe progressivement de la civilisation de la peine à la civilisation de la panne.

Pour le travailleur, cela signifie bien des changements de comportement et donc un apprentissage nouveau et important. Les principes de l'organisation du travail s'en trouvent bouleversés. Puisque ce n'est plus une réaction automatique que l'on demande à l'ouvrier ou à l'employé, mais une réaction « intelligente », il faut qu'il reçoive en permanence un flux d'informations et de connaissances qui dépassent très largement les seules limites de son poste de travail.

Il faut que la communication se développe tous azimuts, qu'elle ne se cantonne plus aux circuits verticaux classiques qui font descendre les directives du sommet et remonter les comptes rendus de la base.

Et le travailleur devra s'impliquer personnellement d'autant plus que son travail sera moins automatique. Beaucoup de chefs d'entreprise l'ont bien compris, qui recherchent tous les moyens de « motiver » les salariés.

## A temps : tel est le maître mot

Cette mutation, que chacun peut analyser sereinement de Sirius, prend dans la réalité quotidienne, la forme de soubresauts. Or, les dirigeants des entreprises sont souvent peu conscients de l'ampleur de ces soubresauts, vue du côté du salarié. Et, si l'on compare les habitudes et les comportements de l'entreprise française à ceux du Nord, l'Allemagne ou la Scandinavie, on est frappé d'une différence d'approche de ces changements.

La tradition et la législation sur la codétermination ont habitué les employeurs et syndicats scandinaves, allemands ou néerlandais à préparer longtemps à l'avance les changements. Certes, tout n'est pas rose ni simple, et bien des



dirigeants estiment encore qu'une annonce trop précoce et une concertation trop longue font courir des risques à l'entreprise ; ils n'ont pas toujours tort. Mais le principe est là : lorsqu'un équipement nouveau s'annonce, les organisations syndicales et les comités d'entreprise ou d'établissement sont informés longtemps à l'avance et, à travers eux, le personnel est impliqué dans la mise en œuvre.

Le problème n'est pas seulement d'adapter les hommes aux machines, mais aussi d'adapter les machines aux hommes : il ne faut donc pas attendre que les ingénieurs aient conclu leurs études techniques pour impliquer les syndicats. Les conditions de travail sont un élément essentiel à prendre en compte dans le choix des équipements.

Qu'est-ce qui empêche si souvent les entreprises françaises de saisir à temps les travailleurs au travers des syndicats et des comités d'entreprise ? Une simple question de confiance.

Négocier la modernisation, c'est d'abord moderniser la négociation, c'est-à-dire mettre les deux parties à la négociation en état de discuter sereinement et à temps des enjeux de chaque modernisation. A temps : tel est le maître mot.

Si l'on s'y prend trop tard, lorsque les études techniques sont terminées, il ne reste qu'à adapter les hommes à une organisation préétablie. Les calculs des ingénieurs se fondaient sur un certain type d'organisation, un certain type de compétences, un certain type de comportement de salariés. Il sera trop tard pour changer.

Il faudra donc que les travailleurs entrent dans ce monde, faute de quoi la productivité et la rentabilité prévues ne seront pas atteintes. Il aurait pourtant suffi de discuter avec les travailleurs avant les décisions et non après. Tous y auraient gagné.

## **Le respect de l'autre et du temps**

Ce que font les dirigeants allemands et scandinaves, les dirigeants français hésitent en général à le faire parce qu'ils n'ont pas confiance dans leurs interlocuteurs syndicaux.

On retrouve cette difficulté dans les opérations de restructuration : on expliquera volontiers en France, côté patronal, que l'annonce d'un plan de réduction d'effectifs doit être la plus tardive possible pour limiter le risque de troubles dans l'entreprise. Les chefs d'entreprise n'attendent rien du comité d'entreprise consulté. Les élus du comité et les délégués syndicaux rendent la monnaie de la pièce en n'acceptant guère d'entrer dans le jeu d'un débat réel sur l'opportunité et les conditions de la réduction d'effectifs. La défiance s'est installée.

Je conseille volontiers à mes interlocuteurs, employeurs comme syndicats, des voyages outre Rhin ou outre Baltique. Les relations sociales y sont tout aussi conflictuelles qu'ailleurs – si elles ne l'étaient pas, cela signifierait qu'une des parties a abdiqué ses responsabilités – mais leur régulation est fondée sur les deux principes que l'on vient d'évoquer ; le temps, qui apporte la sérénité et permet le dialogue ; la confiance qui exclut la langue de bois et permet la liberté d'expression.

Qu'on ne se représente pas L.O., en Suède, ou la DGB, en Allemagne, comme des alliés du patronat. Mais qu'on se dise que chacun sait qu'il ne peut avancer sans l'autre !

Il n'y a pas d'astuce technique ou de gadget pour réussir la modernisation négociée. Il n'y a que le respect de l'autre et le respect du temps.

**Bernard Brunhes**



# UN OUTIL D'ÉVALUATION DES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES



66

## Le système expert Mougli

PAR YVES LASFARGUE (\*)

**Contre les Rambos (ça passe ou ça casse) des fabriques et des bureaux Yves Lasfargue revient aux « principes premiers » valables dans l'informatique comme ailleurs : une méthode, des outils, un état d'esprit. Une pédagogie tonique.**

**E**valuer, conduire et mettre en œuvre un projet de changements technologiques, dans une entreprise, sont des opérations très délicates : leur échec peut se solder par des pertes de production, des pertes de clientèle, un mécontentement social ou parfois même, dans les cas extrêmes, un dépôt de bilan.

C'est pourquoi IFG-Technologies a conçu, en s'appuyant sur une approche systémique de l'entreprise et en utilisant les possibilités des systèmes experts, la méthode Mougli (Méthode participative de conduite et Outils pour l'évaluation Globale des Investissements technologiques).

Il n'est pas inintéressant de présenter cette méthode, déjà utilisée par certaines entreprises, à des syndicalistes, particulièrement des syndicalistes cadres, car elle est une des premières tentatives pour aider l'entreprise et les différents acteurs sociaux à évaluer globalement les enjeux d'un changement technologique.

(\*) Directeur d'IFG-Technologies (organisme de recherches et de formation sur les changements technologiques).

67



## Réussir dans la jungle technologique

La méthode Mougli est constituée de deux modules, dont les objectifs sont les suivants :

1) Aider l'entreprise à planifier et à conduire un projet de changement technologique de manière participative, en prenant en compte l'ensemble des enjeux et pas seulement les enjeux techniques. C'est l'objectif du module 1 de Mougli (démarche participative).

2) Aider l'entreprise (la direction, mais aussi les autres acteurs sociaux s'ils veulent et peuvent utiliser l'outil) à évaluer la rentabilité globale d'un projet de changement technologique, en prenant en compte l'ensemble des enjeux et pas seulement les enjeux financiers. C'est l'objectif du module 2 de Mougli (système expert d'évaluation).

Mougli est donc un outil pour aider l'entreprise à « *réussir les changements dans la jungle technologique* ». Pour cela, il veut provoquer un changement de mentalités : c'est un outil de formation qui peut être utilisé comme outil opérationnel. Il est conçu pour être utilisable dans l'ensemble des investissements technologiques, c'est-à-dire les investissements liés aux techniques « en tiques » (productique, bureautique, informatique, télématique, micro-informatique, CAO, CFAO, EAO,...) mais aussi les investissements liés à l'utilisation des nouveaux matériaux, des processus biotechnologiques aux techniques de maîtrise de l'énergie.

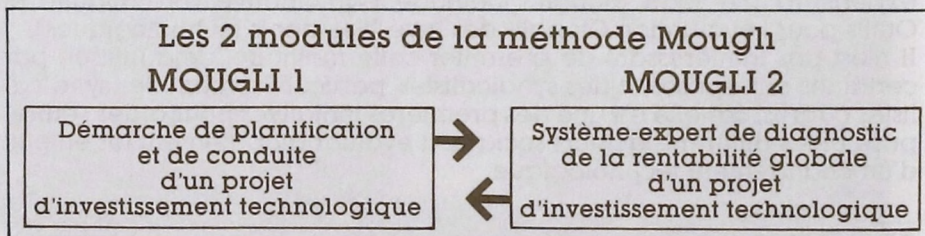
## Approche systémique et gestion participative

Nous avons défini 4 grands principes qui nous semblent à la base de la réussite dans les expériences positives de mise en place d'un projet de changements technologiques. Ce sont ces 4 principes qui ont guidé la conception de la méthode Mougli.

*Principe n° 1 : tenir compte de tous les enjeux et de leurs interactions.* Pour réussir les changements technologiques, il faut tenir compte, dans leur mise en œuvre et leur gestion, de TOUS les enjeux. Mougli essaie d'aider à la prise en compte de l'ensemble de ces enjeux en les regroupant en 6 grands systèmes :

- le système « Marketing et commercial » (produits, marchés, fonctions, distribution...),
- le système « Technique » (machines, logiciels, matériaux...),
- le système « Organisation et Informations » (procédures, processus, flux de produits, communications, structures...),
- le système « Social » (emploi, qualification, formation, information, négociations...) ; la démarche Mougli aide à intégrer à toutes les étapes les enjeux sociaux, qui ne doivent ni être oubliés, ni être isolés des autres enjeux,
- le système « Economie » (financement, rentabilité financière...),
- le système « Management » : c'est la fonction de décision et d'intégration assurée par la direction générale.

68







*Principe n° 2 : choisir parmi le plus grand nombre possible de variantes techniques et socio-organisationnelles.* Au moment de la conception du projet, l'équipe de conception doit étudier et proposer plusieurs systèmes techniques et plusieurs systèmes d'organisation possibles afin que les décideurs, et les différents acteurs sociaux, puissent effectuer de véritables choix : il faut imaginer, évaluer et comparer le plus grand nombre de variantes techniques et socio-organisationnelles possibles avant de choisir.

*Principe n° 3 : intégrer dans l'évaluation d'un projet, les éléments quantitatifs et qualitatifs.* Mougli va aider à établir, grâce aux possibilités des systèmes experts, un dossier donnant une évaluation complète de la rentabilité de l'investissement, comprenant en plus des éléments chiffrables (taux de rentabilité, temps de récupération du capital investi, plan de trésorerie...) une analyse des éléments qualitatifs, plus difficilement chiffrables en monnaie, mais importants (évolution du délai de réponse, de la qualité, des conditions de travail, du type de concertation...), qui devront être intégrés dans la décision finale.

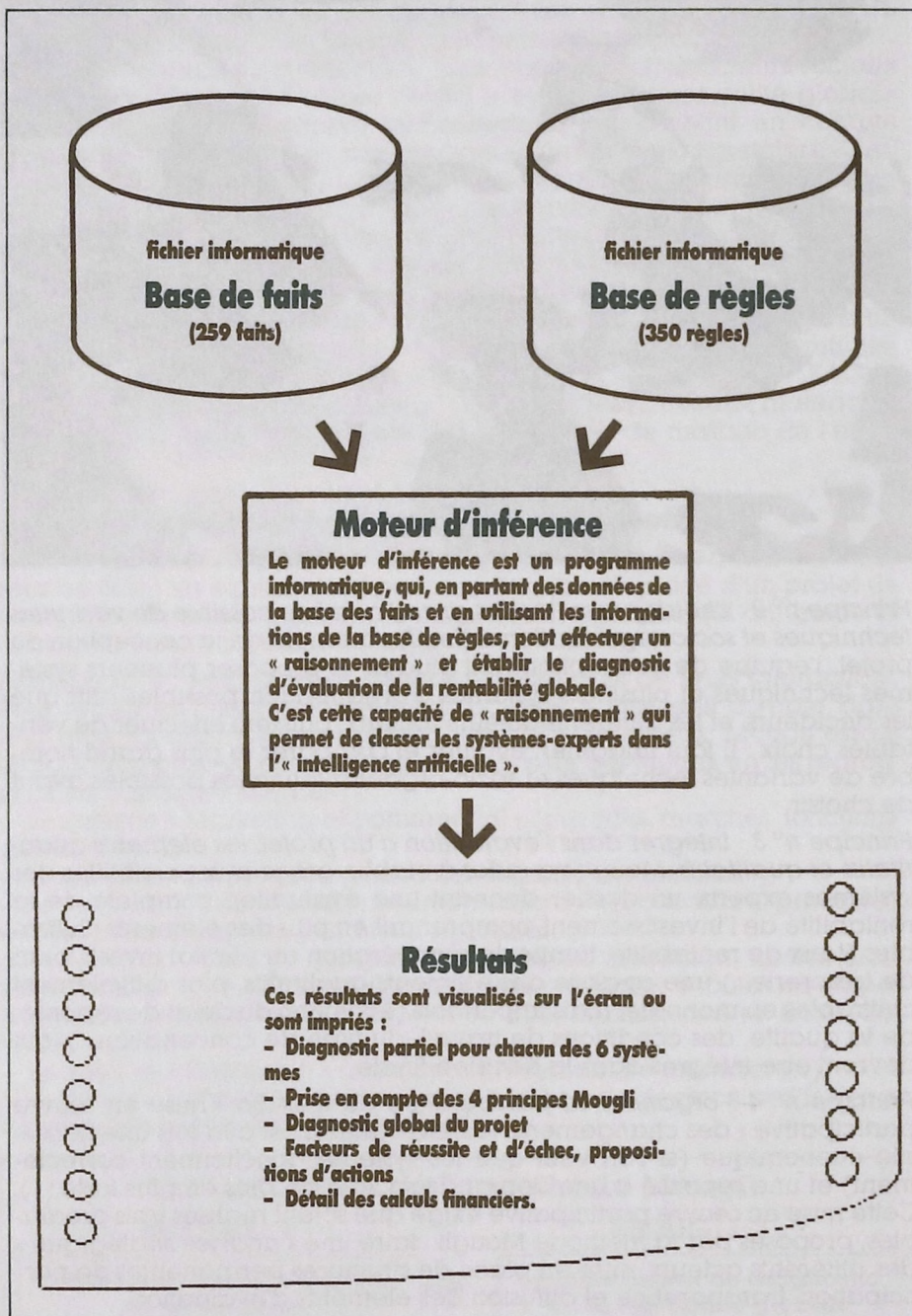
*Principe n° 4 : organiser la participation de tous.* La « mise en œuvre participative » des changements technologiques est à la fois une nécessité économique (si l'on veut que les systèmes fonctionnent correctement) et une réponse à une demande sociale de plus en plus forte (\*). Cette mise en œuvre participative exige que soient réalisés trois préalables, proposés par la méthode Mougli : faire une « analyse stratégique » des différents acteurs, mise en place de structures permanentes de participation, transparence et diffusion des éléments d'évaluation.

(\*) Voir « Techno jolies, techno folies ? Comment réussir les changements technologiques » – Yves Lasfargue – Editions d'Organisation – Paris 1988.



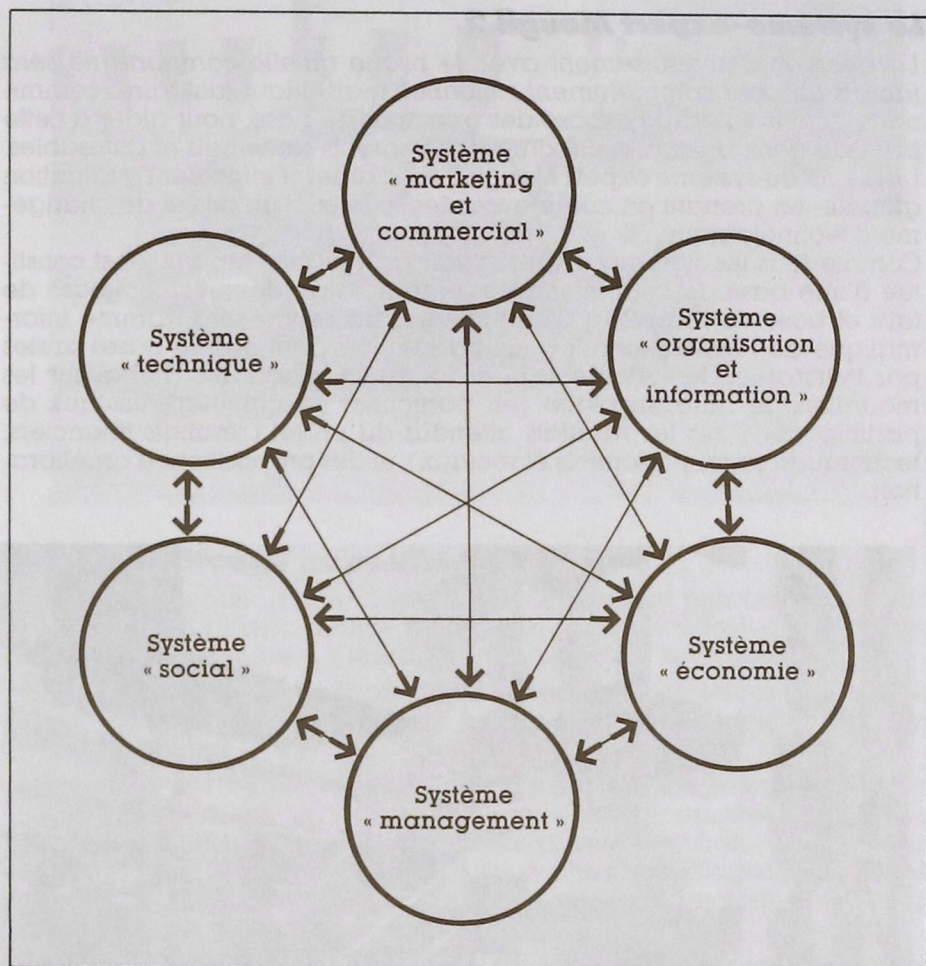
## Démarche participative Mougli

Mougli est composé de deux modules : un module 1 « démarche de mise en place » et un module 2 « évaluation et diagnostic d'un investissement technologique » (\*).



(\*) Mougli a été financée en partie par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (programme mobilisateur « Technologies, emploi, travail »).





La démarche Mougli définit un tableau de 64 opérations à réaliser pour mettre en place un projet de changement technologique : ces opérations sont la synthèse des principes de base énoncés précédemment. Ces opérations sont présentées dans un tableau comportant 4 colonnes représentant les 4 étapes traditionnelles de déroulement d'un projet (études préalables, dossier d'investissement, mise en œuvre, exploitation et développement) et 6 lignes représentant les 6 systèmes.

Pour certains, une telle liste peut paraître monstrueuse et très lourde : quelle entreprise, quelle PME va réaliser, intégralement, ces 64 opérations ?

Il ne faut pas oublier que Mougli est d'abord un outil, dont l'objet est de changer les mentalités en faisant prendre conscience de la nécessité d'une approche exhaustive et systémique des problèmes liés aux changements technologiques. Ce tableau met bien en valeur que les différentes opérations sont également réparties dans les 6 systèmes et les 4 étapes. C'est à l'entreprise de choisir, parmi ces 64 opérations proposées, les opérations qui lui paraissent indispensables pour un projet précis, et de faire apparaître les principales liaisons systémiques entre ces opérations.



## **Le système-expert Mougli 2**

*La décision d'investissement avec le risque qu'elle comporte ne sera jamais un acte complètement rationnel, mais il faut tout faire, comme nous l'avons vu dans l'exposé des principes de base, pour aider à cette prise de décision par le maximum d'éléments rationnels et diffusables. L'objectif du système expert Mougli 2 est d'aider à effectuer l'évaluation globale, en prenant en compte tous les enjeux, d'un projet de changement technologique.*

Comme tous les systèmes-experts (voir graphique) Mougli 2 est constitué d'une base de connaissances (ensemble de deux fichiers-base de faits et base de règles) et d'un moteur d'inférence (programme informatique de « raisonnement »). En partant des données de bases saisies par l'utilisateur, le système expert donne un diagnostic global sur les modalités de mise en place (en particulier en calculant un taux de participation), sur les résultats attendus du projet (résultats financiers, techniques, organisationnels et sociaux), et des propositions d'amélioration.







## **Méthode Mougli ou méthode Rambo ?**

Mougli est un outil, qui peut être utilisé de manière plus ou moins « participative » ou plus ou moins « technocratique » selon les variantes dans la saisie des données sur lesquelles va s'appuyer le diagnostic.

*Variante n° 1 :* le responsable de la conduite du projet recueille toutes les informations nécessaires et les met en forme. C'est rapide, mais c'est peu « participatif ».

*Variante n° 2.* Chaque responsable de fonction (marketing, technique, social...) est chargé de donner les informations nécessaires au diagnostic des modules correspondant à sa propre fonction. Ceci permet d'obtenir un diagnostic plus collectif, synthèse de diagnostics partiels venant de sources différentes : mais la gestion participative est alors limitée aux responsables de fonctions.

*Variante n° 3.* Chaque acteur concerné fait fonctionner tout le système expert avec des données différentes. Ceci permet d'obtenir des diagnostics globaux différents : diagnostic global du chef de projet, diagnostic global du responsable des ressources humaines, diagnostic global d'une organisation syndicale, diagnostic global du comité d'entreprise, etc... Dans cette dernière variante, la gestion participative concerne tous les acteurs : par la simplicité et la transparence des données et des résultats, Mougli peut apporter un certain nombre d'éléments dans les discussions et les négociations, et devenir alors un outil, parmi d'autres, d'aide à la négociation.

Pour se diriger dans la jungle technologique, ou l'entreprise choisit une méthode participative (\*), parfois longue et délicate, ou elle choisit la méthode Rambo (ça passe ou ça casse !) plus brutale et donnant l'impression d'être plus rapide. Mais comme le disait le responsable d'un atelier automatisé : « *Le temps « perdu » à informer, former, négocier et discuter est du temps « gagné » au moment de la mise en marche.* »

**Yves Lasfargue**

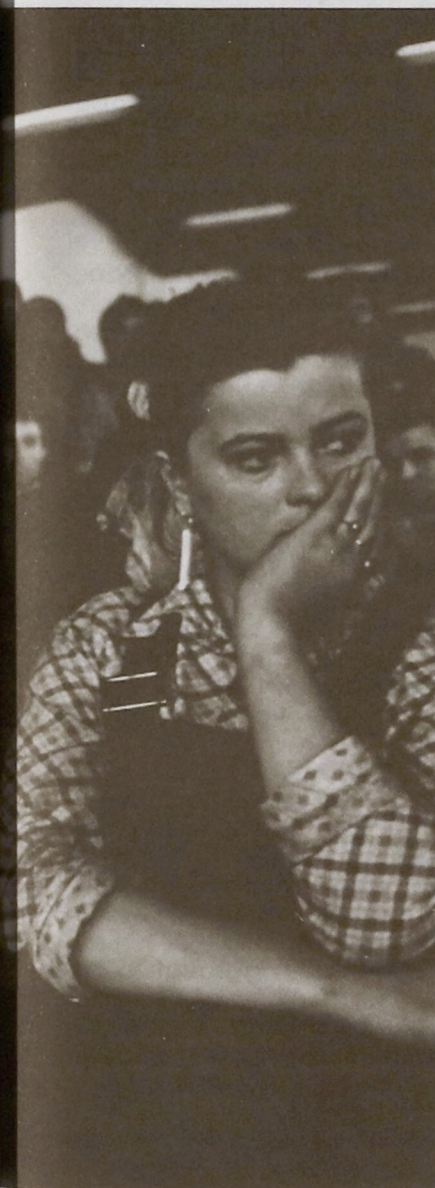
**73**

(\*) Il existe d'autres démarches de gestion participative projet ; par exemple, les méthodes du CISTE, de l'IECI, du GIM et de l'ANACT.



# DÉMOCRATIE D'ENTREPRISE

# ET MODERNISATION



## ***Tous à l'appel !***

**RENAUD SAINSAULIEU\***

***Si tu es pressé passe ton chemin ! Il faut avancer, ici, pas à pas et le retour en arrière n'est pas déshonorant. Car le sujet en vaut la peine : l'entreprise à l'ancienne avait d'assez***

Sociologue.

**75**



**bonnes raisons pour céder à l'autoritarisme naturel de ses dirigeants. Point maintenant avec les nouvelles technologies ou la participation des hommes et les procédures démocratiques s'imposent, en quelque sorte, lourdement et sans appel.**

**D**e façon récurrente, la société moderne apparaît comme un problème à résoudre. Autour de la langue française à la fin du 17<sup>e</sup> siècle puis des institutions de l'Etat, de Montesquieu à la révolution républicaine ; à propos du modern style à l'époque de la montée industrielle au triomphe de la Fée Electricité et de la naissance d'une architecture fonctionnelle ; avec enfin les temps modernes de la production rationalisée relancée en France avec le plan Monet de la modernisation de l'appareil industriel et le développement de l'organisation rationnelle de la production.

Et voilà que récemment encore, en réponse à la crise pétrolière économique de l'emploi, on vient à reparler partout de la modernisation, mais cette fois-ci de l'entreprise elle-même, dans un contexte que l'on appelle déjà post-industriel et profondément bouleversé par l'introduction de technologies nouvelles.

Au moment de la crise reconnue des formes tayloriennes de l'organisation du travail, mais aussi de l'affaiblissement des forces représentatives de la démocratie industrielle, cette phase nouvelle de la modernisation fera-t-elle le lit d'autres formes de domination techniciennes, financières ou étatiques, ou bien apporte-t-elle le germe d'une entrée de la démocratie dans les entreprises en quête de forces différentes pour relancer le développement économique ?

### **Une poussée mondiale pour la modernisation**

La réponse à ces questions est loin d'être seulement française, pas plus maintenant que dans l'histoire passée des temps modernes. La grande époque du modern style est bien née à Vienne au tournant du siècle, comme nous l'a rappelé l'exposition de Beaubourg en 1985.

Les organisations industrielles modernes nous viennent du taylorisme et du fordisme américain.

Et plus récemment, la vague d'innovation technologique issue des USA a été relayée par les entreprises japonaises, dont la pression concurrentielle a bousculé les pays occidentaux ; tandis que les NPI (nouveaux pays industriels d'Amérique du Sud et d'Asie du Su-Est) découvraient avec un temps de retard la modernisation de leurs équipements industriels pour bâtir leur économie de marché.

A l'Est enfin, où l'on croit rêver à des changements profonds, les tentatives de réformes économiques rejaillissent ici et là de l'aggravation des crises de consommation et de niveau de vie, ponctuées de révoltes sociales comme en Pologne. Moderniser l'appareil de production industrielle et agricole, pousser les entreprises à une réforme gestionnaire en URSS comme en Hongrie et Pologne, transformer l'incitation planificatrice en un véritable soutien à l'autonomie des entreprises, sont autant d'indices d'un essai de transformations devenues inévitables pour les gouvernements confrontés aux exigences de leurs peuples.



## **Une quête de structures opératoires**

Il est par ailleurs étonnant de constater que cette dernière vague de réformes de l'entreprise, à l'ordre du jour dans tous les pays industriels de l'Ouest comme de l'Est, se conjugue depuis quelques années avec la mise en œuvre effective de changements de structures à caractère démocratique. De façon insistante l'Est ressort le modèle autogestionnaire, malgré les déboires yougoslaves, comme si l'on pouvait attendre de cet appel à l'autonomie des travailleurs de tous grades une plus grande implication dans la performance.

Mais en France comme dans tous les pays industriels de l'Europe de l'Ouest, le modèle japonais de la qualité, l'expression participative des travailleurs et les formules d'autonomie organisationnelle du modèle scandinave sont venus relayer la période antérieure de démocratie industrielle liée à la mise en place de structures représentatives syndicales.

Un appel insistant aux vertus de la participation personnelle et collective dans les organisations s'ajoute au souci de formation des adultes. Le souhait de fonder le dynamisme des organisations à venir sur la reconnaissance des valeurs partagées fondatrices d'une possible culture commune d'entreprise, se coordonne avec la naissance d'une gestion collective de l'emploi.

N'y a-t-il pas là un paradoxe de nos temps de crise que de vouloir concilier les vertus de la démocratie et les efforts nécessaires de changements profonds que requiert une modernisation des entreprises. Les sociologues et les politologues savent bien qu'une période de crise interne et de bouleversements sociaux débouche plus facilement sur l'émergence de charismes et de structures autoritaires, voire même totalitaires et facistes, que sur les lenteurs et les attermoissements du débat démocratique entre intérêts divergents.

## **Modernisation au forceps**

Une relecture attentive de l'histoire montrerait plutôt la coexistence des dictatures et des périodes modernisatrices qu'un honnête compagnonnage entre démocratie et changements de société. La Terreur républicaine puis l'Empire napoléonien suivis d'une Restauration d'ancien régime, ont vite suivi la constitution fédérale de 1789, tandis que la démocratie directe de la Commune a sombré dans la répression versaillaise. Au modern style viennois correspond l'immobilisme réactionnaire du vieil empereur hongrois François-Joseph.

Au Japon, c'est le coup de force des Meiji qui impose la société moderne, comme ensuite Atatürk en Anatolie. « Les Temps modernes » et « Le Dictateur » sont les deux films symboles des années d'avant-guerre. Le gaullisme centralisateur et quasi monarchique gère la modernisation de l'appareil industriel qu'une quatrième république des partis se montrait bien incapable d'impulser. Le développement économique et industriel du tiers monde s'appuie sur les dictatures et les partis uniques plus que sur les régimes parlementaires effectifs. Les démocraties populaires, enfin, n'arrivent pas à supporter l'indépendance syndicale et la liberté d'expression.

En bref, l'ouverture démocratique des entreprises que l'on perçoit actuellement dans les discours des dirigeants et acteurs sociaux divers peut-elle correspondre aux efforts de changements qu'engendre toute période de crise et de modernisation ? Ou bien ne s'agit-il en fait que d'un leurre ou d'un masque d'une réalité institutionnelle tout autre



imprégnée de technocratie, de société duale et de bureaucraties toujours plus repliée sur les avantages acquis. Ce serait alors la vieille histoire de la modernisation au forceps, celle des autocraties renaissantes, qui serait en train de couvrir dans le brasier des technologies nouvelles et crises de l'emploi ou des niveaux de vie.

Pour trouver quelques réponses à ces graves questions, il faut voir de plus près la réalité des changements qu'implique la modernisation des entreprises aujourd'hui : des enquêtes sociologiques permettent d'en appréhender mieux la réalité complexe.

### **Modernisation et transformation sociale**

Depuis plus d'un siècle associée au choc des avancées scientifiques et technologiques, la modernisation des structures de la production est loin de se limiter aux seules difficultés techniques, organisationnelles et économiques de leur mise en œuvre. Toutes les études sociologiques (1) sur la modernisation, depuis celles des mines et de l'automatisation dans les ateliers de montage automobile des années 60, jusqu'aux observations rapprochées de la CAO-EAO, de la robotique et de la bureautique liées aux micro-ordinateurs depuis 1980 montrent la même chose (2) : c'est tout un système social de relations de travail, de nombreuses habitudes et mentalités professionnelles qui doivent se transformer.

Mais là n'est pas la seule cause de mouvement. La concurrence exige plus de rigueur dans la gestion des ressources humaines, plus de qualités et de normes de la performance, une autre conception de l'autorité hiérarchique. Dans le même temps, les menaces de chômage imposent des plans sociaux de reconversion, de mobilité des personnels et de formation d'adultes pour permettre l'évolution des métiers et des qualifications.

Pour opérer ces virages, les entreprises rencontrent alors toutes leurs pesanteurs bureaucratiques, l'effort démobilisateur et contre productif d'organisations trop rationalisées trop bureaucratiques et d'une certaine façon encore trop reproductrices (3) de division sociale et d'inégalité de chances.

A l'Est, et particulièrement en Pologne, la modernisation des entreprises est impulsée par le pouvoir économique, mais également revendiquée à sa manière par le mouvement Solidarité soucieux de plus d'efficacité gestionnaire et de justice au travail. Si le choc technologique est moins puissant, c'est en fait toute l'organisation de l'appareil de production trop dépendant de l'Etat et pas assez autonome qui est en cause.

Les freins bureaucratiques sont énormes, l'affaiblissement syndical certain et si l'emploi ne fait théoriquement pas défaut, c'est plutôt la pénurie des conditions générales de vie qui impose en outre aux entreprises de relayer l'Etat par des politiques sociales de logements, vacances, mutuelles, santé, etc... (4).

### **Des crises cumulées**

La modernisation peut ainsi s'analyser comme la conséquence d'une cumulation de crises dans les pays industriels de l'Est et de l'Ouest : crise de modes de vie liée aux pénuries de l'emploi, de consommation et de justice sociale ; crise de l'efficacité organisationnelle liée aux technologies, aux manques de compétences et de qualifications, ainsi qu'aux pesanteurs bureaucratiques issues d'une époque de croissance antérieure ; crise enfin de pertinence des tutelles administratives et étati-



ques, et perte de vitalité des appareils mobilisateurs de syndicats et de partis.

La modernisation des entreprises en pays industrialisés depuis longtemps apparaît ainsi comme une extraordinaire nécessité de changements profonds autant dans la vie interne des entreprises que dans ses effets économiques et sociaux et dans ses interdépendances institutionnelles (5).



Face à un tel défi, les responsables politiques et gestionnaires se tournent alors vers les producteurs de tous grades pour les mobiliser et, comme en temps de guerre, en appeler à leurs vertus d'initiative et de sacrifice. A l'Ouest on parlera de valeurs partagées : la culture et la dynamique professionnelle apparaissent comme des ressources humaines fondamentales ; à l'Est on voudrait pouvoir compter sur l'idéologie collectiviste et sur la pureté du modèle socialiste.

Mais cet appel aux forces vives des producteurs pour faire vivre l'entreprise n'a guère d'effets automatiques, car c'est en réalité toute une structure sociale faite de pouvoirs en place, de socialités établies et d'identités collectives formées par le travail, qui doit se transformer (6).

L'appel formel aux membres de l'entreprise retrouve ainsi curieusement la question démocratique, celle de faire participer les citoyens à la défense et à la dynamique de leur société. Mais comment cela peut-il se faire avec un héritage profondément inégalitaire et bureaucratique à l'Ouest, et fortement dépendant de l'Etat et contrôlé par la minorité du parti à l'Est ? C'est en fait dans les deux cas tout un processus de



changements à très long terme qu'il faut engager pour que naissent les formes instituées d'une autre entreprise capable de relever tous les défis contemporains de la modernisation.

### ***Les processus sociaux de créativité institutionnelle***

Pour qu'un organisme soit apte à produire les formes nouvelles de sa structure opératoire, il faut que son système social soit capable d'engager des processus de créativité institutionnelle (7) : telles sont les leçons de recherches sociologiques récentes dans le domaine de l'innovation ; telles sont probablement aussi les raisons fondamentales d'une entrée en scène de la démocratie dans les entreprises.

Une structure sociale ne peut en effet trouver de dynamisme au sein de ses ressources humaines, c'est-à-dire en appeler efficacement à l'engagement de ses membres, qu'en procédant à une reconnaissance minutieuse de son véritable potentiel d'acteurs. Au-delà des statistiques monotones du bilan social, il convient d'apprécier avec rigueur et discernement les capacités d'initiative, d'expression, de formation et de décision résultant de l'histoire même de la vie au travail.

Des groupes d'employés, d'ouvriers et de cadres continuent d'être motivés par le métier, la promotion, le changement, les responsabilités ; d'autres ont déjà fourni leurs efforts ; certains restent frustrés et démotivés par l'absence de perspectives concrètes ou par la peur de l'insécurité de l'emploi et par l'insuffisance de revenus ; d'autres enfin ont trop souffert d'avoir vécu l'aliénation, l'exploitation, l'incohérence organisationnelle et l'absence de considération à long terme d'années.

Toute une philosophie de la vérité, presque une morale du rapprochement des potentiels humains réels retrouve ainsi dans l'entreprise les bases fondamentales de la démocratie qui est de gouverner par et pour le peuple.

### ***Au cœur de l'organisation***

Mais il ne suffit pas de reconnaître les potentialités humaines pour que les choses avancent. Encore faut-il que les groupes se prennent au jeu d'être acteurs de changement. La formation d'identités collectives est ici le point de passage obligé du mouvement.

La lutte militante impulsée par l'action syndicale, tout autant que la constitution de milieux professionnels et de métiers ou d'expertise restent les figures dominantes que nous laisse l'histoire de la dynamique industrielle. Mais le problème se pose différemment de nos jours face à l'adolescence des métiers et à l'affaiblissement des luttes sociales. C'est en fait au cœur même de la réalité organisationnelle qu'il faut produire d'autres définitions collectives.

Les expériences ne manquent pas en ce domaine, depuis les essais de décentralisation, de groupes autonomes, cercles de qualité (8), de réunions d'expression ou de groupes de résolution de problèmes. Et quand on regarde de près les effets de la loi d'autogestion dans les entreprises polonaises, on y perçoit l'émergence d'un nouveau système d'action plus économiste et gestionnaire que social et administratif, dans les interactions qui se nouent entre le conseil ouvrier, les dirigeants, le parti et les syndicats.

Mais l'observation de la dynamique psycho-sociologique de ces groupes souligne toute l'attention qu'il faut porter à la complexité des ajustements interpersonnels et des apprentissages culturels fondamentaux que cela implique. D'une certaine façon il s'agit de déceler et d'accom-



pagner l'émergence de minorités actives pour qu'elles puissent porter leurs fruits de créativité et de fonctionnement différent face au travail, aux collègues et à l'entreprise.

On retrouve ainsi la préoccupation foncièrement démocratique du renouvellement des forces d'avenir et des conditions nécessaires à l'expression des minorités pour que la dynamique de la pluralité puisse vivre au sein d'une collectivité.

### **La culture-ressource**

Une troisième conclusion des travaux sociologiques sur la création institutionnelle porte sur le thème de la *culture collective*. Vraie au niveau des initiatives de développement local, ainsi que dans le domaine de la formation d'adultes ou des expérimentations sociales à caractère communautaire, c'est surtout dans l'entreprise que l'on parle aujourd'hui de culture comme d'une ressource précieuse de développement (9).

Que l'on veuille introduire une gestion préventive de l'emploi, des technologies nouvelles, des systèmes participatifs, de la mobilité et de la formation d'adultes, des formes d'organisation différentes, toujours la culture apparaît comme un frein. En France ce sont surtout le sentiment hiérarchique, les effets atrophians du travail déqualifié et sans responsabilité de l'OS mais aussi de beaucoup d'employés de bureau, l'esprit bureaucratique formaliste et de strates défensives, mais sans doute aussi une sorte de nouvel individualisme (10).

En Pologne, outre le bureaucratisme et l'absence d'initiatives liés aux fortes dépendances que subissent les entreprises, il faut bien constater le drame d'une culture nationale écartelée entre la réalité formelle et les nécessaires activités informelles et souvent clandestines ou parallèles pour arriver à survivre.

Certains parlent même de dimorphisme dans la conscience de chacun : une sorte d'incapacité à trouver une cohérence entre les façons d'être souvent contradictoires qu'imposent les contraintes quotidiennes : vouloir travailler, mais ne pas avoir de pièces ; vouloir vivre en famille mais devoir courir partout pour survivre ; vouloir s'exprimer mais ne le pouvoir qu'en privé, etc.

### **Les apprentissages**

Quand une société aborde une nécessité de changements cumulatifs au point d'avoir à créer d'autres institutions, elle ne peut manquer de rencontrer les valeurs, images collectives et normes apprises à force de vivre les institutions précédentes. Il est donc indispensable d'engager sérieusement d'autres *processus d'apprentissages culturels* mettant tout à la fois l'accent sur les messages de la culture acquise et sur les expériences porteuses de visions alternatives. Or l'entreprise des deux pays est, semble-t-il, curieusement investie de cette forte responsabilité.

Parler en France de culture d'entreprise signifie autre chose que le bilan des freins à l'innovation, c'est aussi redécouvrir l'importance des milieux professionnels et des qualifications, précisément car ils sont porteurs d'identités collectives et de fortes valeurs comme celles du travail, de l'effort, du mérite. De même les regrets manifestés envers le fléchissement syndical ne sont pas qu'hypocrites : ils témoignent à leur façon des valeurs de solidarité, d'esprit critique, de dignité et de lutte au cœur de toute activité dans la vie économique.

Le nouvel individualisme, celui des acteurs de soi (11) façonnés par la



promotion sociale et par les modes de vie issus de la croissance, est en fait une richesse culturelle pour l'avenir, car il rejoint fondamentalement l'idée démocratique où chacun doit pouvoir faire entendre sa voix ; le problème actuel restant toutefois d'articuler ces différences en orientations collectives, en projet commun, dit-on actuellement.

En Pologne le mouvement social de Solidarité n'a pas visé l'Etat mais bien l'entreprise pour y faire exister plus d'esprit économique, gestionnaire, plus de justice de la performance, moins de passe-droits politiques et plus de vérité dans la communication sur les affaires courantes du travail et de la gestion des personnels.



82

Parce que rencontrant cette dimension de la culture passée et en changement, les entreprises des deux pays font en quelque sorte la découverte que la gestion érigée à la dignité de concept clé du développement ne peut en rester à une pratique et une compréhension purement managériale. Qui dit culture ne peut éviter la signification globale et sociétale de cette réalité collective où s'articulent des valeurs et normes ou *habitus* de tout un ensemble (12).

Les cultures dominantes antérieures du taylorisme, du capitalisme triomphant ou du bureaucratisme planificateur ont fait faillite dans leurs capacités d'impulsion collectives. C'est donc bien d'un changement culturel profond qu'il est question pour instituer une autre gestion.

### ***L'axe de l'ouverture, celui de l'initiative.***

Pour réussir une telle transformation culturelle, il ne suffit pas de prendre le pouvoir, encore faut-il mettre en place les structures capables de



produire des apprentissages collectifs, des formations d'identités, des formulations de projets, des reconnaissances d'identités. Des travaux de recherche portent sur cette dimension structurelle, et pas seulement technologique ou financière de la modernisation des entreprises (13). Deux axes semblent ici permettre de situer les changements en cours ou à faire : *l'axe de l'ouverture et de la concentration systémique*, concerne la redéfinition du champ d'action économique et culturel pertinent pour qu'une communauté humaine prenne en charge les processus transformateurs nécessaires à sa survie. En France l'ouverture au local pour sauver l'emploi mais aussi les négociations sociales, les politiques de mobilité et les stratégies de concentration sur les créneaux porteurs face à la concurrence sont les aspects mobilisateurs de cet axe. En Pologne le problème concerne surtout l'autonomie de l'entreprise comme unité gestionnaire indépendante par rapport aux directives centralisées émanant des administrations. C'est donc plutôt la redéfinition des systèmes d'actions dirigeant au sein des entreprises et des établissements qui est le point institutionnel majeur à résoudre.

L'autre axe est celui de *l'initiative et de la créativité ou de l'innovation* évidemment indispensable à tout effort de changement. Les efforts de Solidarité se sont rapidement traduits en propositions multiples pour que l'entreprise soit capable de plus de performances économiques et techniques.

Vivre davantage de rationalité organisationnelle est un défi majeur que portent encore les conseils ouvriers issus de la loi d'autogestion. Mais loin d'être la seule préoccupation des niveaux dirigeants, c'est tout un mouvement social qui soutient cet effort de créativité.

En France les structures participatives de projets d'expression, de sécurité et de qualité finissent par capoter si elles n'accèdent pas à l'élaboration collective de propositions valables en matière d'organisation et de conditions de travail, mais aussi de procédés techniques et bientôt de produits et de clients ou fournisseurs.

Les actions de formation à l'économie, à de nouvelles techniques, à la sociologie des entreprises et à l'élévation des bases de connaissances spécialisées ou générales sont un des moyens d'engager cette créativité, tandis que l'évaluation affinée des potentiels, des performances et des actions expérimentales conduisent à des épreuves de vérité sources d'idées neuves.

Créer de l'institution n'est pas une simple affaire de réforme organisationnelle ou gestionnaire, et pourtant il y a là une nécessité fondamentale de toute période de modernisation. L'appareil économique a déjà traversé de telles périodes en passant de l'artisan à l'industrie, de la petite manufacture à la grande organisation, une nouvelle période s'ouvre autour du problème de l'entreprise qui interpelle en réalité tous les composants de la vie économique : dirigeants, exécutants et représentants.

### **Démocratie et forces de changement**

A d'autres époques une telle mutation aurait été renvoyée aux propriétaires de l'entreprise : les détenteurs de capitaux à l'Ouest et l'Etat à l'Est. Mais ils ont des deux côtés fait la preuve de leur insuffisance face à l'ampleur du problème. Et surtout une attention plus scientifique et sociologique de la vie des organisations a bien montré que la véritable propriété de l'entreprise se dilue concrètement entre de nombreux partenaires officiels et officieux de la production.



En France il ne suffit pas d'être actionnaire – petit ou gros porteur – pour influencer le gouvernement d'une entreprise, mais la technocratie est elle-même insérée dans un système dirigeant (14) que l'on retrouve aussi bien dans le privé que dans le public.

Or ces dirigeants se heurtent aux relations avec les syndicats, lesquels sont eux-mêmes tributaires de solidarités professionnelles ou de strates bureaucratiques ; enfin avec les menaces de chômage et les reconversions inévitables, on doit se tourner vers les bases d'exécutants pour obtenir d'elles plus de qualité et de mobilisation au travail ; tandis que les opérations de recrutement et de formation ou d'essaimage par création de petites entreprises augmentent les interdépendances avec les environnements institutionnels professionnels, éducatifs, étatiques et de collectivités locales. A qui appartient véritablement l'entreprise (?) est une question à nouveau ouverte et sans réponses doctrinaires.

### **L'incontournable démocratie**

A l'est les candidats à l'exercice d'un pouvoir dominant dans l'entreprise sont également plus nombreux qu'avant : l'administration économique, le parti, le syndicat, le conseil d'autogestion, mais aussi les militants de Solidarité en Pologne, les cadres responsables ou les milieux professionnels et techniciens cherchant eux aussi à faire admettre leurs logiques collectives. La propriété économique est donc loin de définir les véritables acteurs de l'entreprise, pas plus que les clivages idéologiques issus de l'ère industrielle et organisationnelle de la croissance. Les anciens fondements élitistes, professionnels ou représentatifs du pouvoir en entreprise sont ainsi remis en cause pour l'ampleur des changements engagés par les processus de modernisation. Et la caractéristique la plus originale de cette période est l'appel aux exécutants et aux bases de divers niveaux de production pour réussir les réformes et la mobilisation économique.

C'est ainsi peut-être la première fois que la formule démocratique

apparaît comme une solution d'intérêt général au cœur de la production. Il ne s'agit plus comme dans les années 70 de faire vivre, à l'écart, des îlots d'autonomie et de participation expérimentale, mais bien d'engager un processus plus général de reconnaissance des forces réelles de la valeur économique de l'entreprise. Moderniser l'entreprise des pays industriels de l'Est comme de l'Ouest paraît bien devoir passer par un effort supplémentaire de démocratisation des rapports de production au sein de l'entreprise.

Les conséquences culturelles et organisationnelles de ces changements sont encore loin d'être clairement perçues, mais les solutions héritées d'autres époques ne débouchent guère sur une sortie de crise. C'est donc au nom même de la créativité nécessaire que l'entreprise en appelle à toutes ses forces de développement en puisant dans les ressources même de la démocratie l'espoir de réussir les changements profonds qu'impose la modernisation.

**Renaud Sainsaulieu**

(\*) *Sociologue.*

(1) Sainsaulieu R. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris, Dalloz-FNSP, 1987.

(2) Lojkine, J. et alii. Former pour informatiser. Paris, les Méridiens Klincksieck, 1986.

(3) Alter, N. La Bureautique. Paris, Editions Ouvrières, 1985. Bouvier, P. Technologie, transport, travail. Paris, les Méridiens Klincksieck, 1985.

(4) Adamski, Rychard, Pankow, Sainsaulieu. La Pologne en temps de crise. Paris, les Méridiens Klincksieck.

(5) Maurice, M., Sellier, F., Sylvestre, J.J. Education et organisation. Une comparaison France-Allemagne. Paris, PUF, 1982.

(6) Crozier, M., Friedberg, E. L'acteur et le système. Paris, le Seuil, 1978.

(7) Sainsaulieu, R. L'identité au travail. Paris, FNSP, 1984 (réédition).

(8) Martin, D., Iazykoff, W. Expression et participation dans le secteur public. Rapport LSCI-CNRS, 1986.

(9) Gautrat, J. Pour une nouvelle culture d'entreprise. Epi, 1985.

(10) Debural, C. Ici l'ombre. Les employés parlent. Paris, Editions Ouvrières, 1984.

(11) Sainsaulieu, R. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, op. cit.

(12) Clapier-Valladon, S. Le culturalisme. Epi, 1978.

(13) Travaux en cours au CNRS (LSCI-MIRS-CEREBE) : Recherche comparative sur la modernisation des entreprises France-Pologne, en collaboration avec l'Institut de Sociologie de l'Académie des Sciences de Pologne et l'Université de Varsovie.

(14) Bauer, M., Cohen, E. Qui gouverne les entreprises ? Paris, le Seuil, 1984.



# VOUS AVEZ DIT : « MORNISATION » ?

Ce que l'on distribue quand les résultats sont bons !

PAR JEAN KASPAR  
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA CFDT





**I**l est incontestable que l'économie connaît un processus de modernisation continue. Cette modernisation est à la fois le résultat de la pression qu'exercent sur l'économie les différents acteurs, l'internationalisation des échanges, les besoins et les aspirations des consommateurs et les progrès de la technologie et de la science.

Si cette modernisation permet globalement à la société de réaliser des progrès, elle laisse également au bord de la route de plus en plus d'exclus, qui rejoignent ceux qui sont marginalisés par un progrès impitoyable car non maîtrisé.

Aujourd'hui, la modernisation économique se fait n'importe comment car le social n'est pas mis au même niveau que les considérations techniques, financières, commerciales ou technologiques. Le social reste le sous produit, la résultante des autres facteurs. Il n'est pas étonnant alors que la modernisation ait un visage impitoyable et se traduise par des licenciements, des développements d'emplois atypiques véritables modes de gestion des effectifs. Elle est également synonyme de fermeture d'entreprise, de délocalisation, de remise en cause des situations sociales, de développement de la marginalisation et de la pauvreté.

## **OPÉRER UNE RÉVOLUTION CULTURELLE DANS LA FAÇON D'APPRÉHENDER LES PROBLÈMES ÉCONOMIQUES**

Les rapports sociaux souffrent de deux maux particulièrement lourds de conséquences. Le premier de ces maux, c'est, reconnaissons-le, la conservatisme d'une partie importante du patronat qui ne supporte pas l'idée que le syndicalisme puisse avoir autorité sur tout ce qui touche à l'intervention économique. Qu'il intervienne à la marge, qu'il puisse à la limite accompagner les changements et les évolutions est admis. Ce qui l'est beaucoup moins, c'est qu'il intervienne en amont des situations, qu'il soit informé et qu'il puisse donner son avis et peser par la concertation et la négociation sur les décisions. Bref, il y a encore tout un chemin à parcourir pour que le syndicalisme soit reconnu dans les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées comme un acteur légitime dans le débat économique et social.

Le deuxième de ces maux, c'est la dichotomie qui existe entre l'économie et le social. La culture économique dominante (et cela traverse la gauche et la droite) est caractérisée par le fait que le social reste pour l'essentiel considéré, comme nous le disons déjà plus haut, comme un sous produit. Le raisonnement est simple. Il part de l'idée que le social est ce que l'on distribue lorsque les résultats sont bons. Dans cette logique, le social n'est pas vu comme un moyen d'infléchir positivement les résultats économiques, il reste un élément secondaire de la décision économique. Cette situation n'est plus tenable. Elle est dangereuse socialement parce qu'elle génère des risques de tension voire de violence. Elle est néfaste sur le plan économique car elle ne crée pas les conditions d'une implication forte des salariés et des acteurs syndicaux. Ne tournons pas autour du pot. Le social a un coût, c'est bien évident. Il en est de même des changements techniques ou technologiques ou encore des politiques commerciales. Le drame c'est que certains coûts sont considérés comme des investissements et que d'autres, en particulier ceux qui touchent au social, comme des charges. Tant que le social ne sera pas pris en compte comme un investissement aussi indispensable à la vie d'une entreprise que l'investissement technologique ou commercial, par exemple, la modernisation économique sera bancale et ne pourra pas atteindre ses pleins effets. Elle sera perçue comme négative



*et ne créera pas les conditions d'une implication des salariés. Si aujourd'hui des entreprises n'améliorent pas leur résultat, c'est d'abord le résultat de cette myopie culturelle qui les conduit à traiter le social comme un sous produit.*

## **LA NÉGOCIATION, LA SEULE VOIE D'AVENIR LIANT EFFICACITÉ ET RATIONALITÉ**

*Soyons clairs, l'entreprise qu'elle soit publique ou privée sera toujours un lien de tension et de conflits. La logique du chef d'entreprise et celle de l'organisation syndicale répondent à des ressorts différents. Le nier serait dangereux et conduirait rapidement à des déconvenues.*

*Cette conflictualité dans l'affrontement des logiques ne veut pas dire qu'il n'y a pas à des moments donnés des intérêts communs qui peuvent se concrétiser par la négociation et déboucher sur un accord. La négociation est le moyen de dépasser le conflit et de lui donner un sens. Elle permet de lier efficacité et rationalité en mettant sur le même plan l'économique et le social.*

*Prenons un exemple qui est aujourd'hui d'actualité puisqu'il s'agit de la négociation avec le CNPF sur un accord d'orientation sur l'aménagement et la réduction du temps de travail. Plus personne ne nie que la réorganisation du travail constitue un enjeu majeur pour les entreprises confrontées à des exigences et des contraintes nouvelles liées à l'évolution du mode de production, à l'utilisation de nouveaux équipements, au coût des investissements, au besoin accru de qualification ou encore à la demande des clients ou des usagers.*

*De nouvelles formes d'aménagements du temps de travail peuvent donc être nécessaires. L'intérêt pour les entreprises est donc évident, il faut qu'il le soit aussi pour les salariés*





*Nous sommes là au cœur de la problématique de la modernisation. L'aménagement du temps de travail peut dans certains cas conduire à des contraintes nouvelles en tout cas à des changements d'habitudes et à des modifications de l'horaire de travail. Les salariés seront d'autant plus disposés à accepter des modifications dans l'organisation de leur travail qu'ils en comprendront les nécessités, qu'ils en percevront les gains pour eux-mêmes et pour l'emploi et qu'ils auront été partie prenante dans la recherche de solutions plus efficaces sur le plan social et économique. Le patronat s'enfermerait dans un aveuglement coupable s'il n'intègre pas que le meilleur atout pour réussir le changement réside dans la motivation et l'implication des salariés. Il est donc indispensable que tout aménagement du temps de travail puisse trouver des contreparties sous la forme soit d'une réduction du temps de travail, de la consolidation de l'emploi par la lutte contre la précarité ou sous la forme de temps dégagé pour développer la formation professionnelle.*

*Le couple aménagement-réduction du temps de travail permet, on le voit bien dans une telle optique, de lier efficacité économique et progrès social. La CFDT a franchi une étape importante en intégrant dans cette problématique l'aspect aménagement du temps de travail. Il serait grand temps que le patronat intègre que son obstination idéologique contre la réduction du temps de travail est suicidaire sur le plan économique.*

## **L'EMPLOI COMME CONTRAINTE FORTE**

*La modernisation économique et sociale ne peut se concevoir et atteindre sa pleine efficacité si l'emploi ne constitue pas la contrainte forte que la société accepte de prendre en compte, pour qu'elle devienne réellement le centre des débats économiques, politiques et sociaux. Une telle démarche ne veut pas dire maintenir coûte que coûte tous les emplois. Dans certains cas, en effet, des reconversions peuvent être rendus nécessaires. Dans cette hypothèse, il est indispensable de prévoir la procédure et les moyens qui permettront aux salariés de se préparer à une autre activité.*

*Il faut remettre en cause la conception trop largement répandue chez les chefs d'entreprise qui les conduit à considérer que l'efficacité dans la gestion, c'est de dégraisser leurs effectifs en transférant à la société le coût de leur gestion.*

*La question de fond des prochaines années est de savoir si le patronat acceptera de débattre des conditions de la maîtrise des évolutions et des transformations économiques. Pour ce faire, il est indispensable qu'il reconnaisse la légitimité du syndicalisme et la place de la négociation comme moyen des évolutions.*

*Cela devient urgent alors que 1993 se profile déjà à l'horizon. Il est impératif d'avancer !*

**Jean Kaspar**



## **DES MOYENS POUR MODERNISER LES AIDES PUBLIQUES AUX ENTREPRISES**

**1. Améliorer le contenu, l'organisation et les conditions de travail** en diminuant les contraintes qui pèsent sur les salariés. Les subventions du FACT (Fonds pour l'amélioration des conditions de travail) peuvent couvrir jusqu'à 50 %. S'adresser à la Direction régionale du travail et de l'emploi.

**2. Aider les constructeurs à concevoir des équipements ergonomiques.** Les produits novateurs sont encouragés par des subventions FACT allant jusqu'à 50 %. Même adresse que pour le point 1.

**3. Développer les "nouvelles qualifications"** afin de transformer les compétences des salariés les moins qualifiés par des actions de formation. Les coûts de formation sont pris en charge jusqu'aux 2/3 dans certains cas. S'adresser au Préfet de région.

**4. Développer une gestion prévisionnelle de l'emploi** avec l'appui de consultants extérieurs. Les subventions Fonds national de l'emploi (FNE) peuvent aller jusqu'à 70 %. S'adresser à la Direction régionale du travail et de l'emploi.

**5. Aménager et réduire le temps de travail pour maintenir l'emploi** par des conventions spécifiques. Aides du FNE. Même adresse que pour le point 5.

**6. Développer l'investissement formation dans les entreprises** à l'aide d'Engagements de Développement de la Formation (EDF). S'adresser à la Préfecture de région.

*Pour en savoir plus :* demander la brochure **"Les Aides publiques à la modernisation négociée"** au Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, 127, rue de Grenelle 75007 Paris.



# LA PREMIÈRE UNIVERSITÉ EUROPÉENNE DES INGÉNIEURS ET CADRES

**P**our la première fois, en novembre dernier à Carqueiranne, 3 syndicats, d'Espagne, d'Allemagne et de France organisaient ensemble un travail d'échange et de réflexion en réunissant des ingénieurs et des cadres de ces trois pays. L'UCC-CFDT, à l'origine du projet, le Comité des ingénieurs et cadres du DGB (Allemagne) et l'Union des techniciens et cadres UTC-UGT (Espagne) ont lancé cette première session de l'Université européenne des ingénieurs et cadres à Carqueiranne avec pour thème : « Organisation du travail, modernisation des entreprises, rôle des cadres ».

Deux objectifs étaient proposés à la cinquantaine de participants réunis pendant 4 jours dans cette petite commune du Var.

- un objectif européen en favorisant des échanges entre des cadres européens,
- un objectif syndical en cherchant à faire sortir le débat entre syndicats européens, du cercle restreint des responsables et des experts internationaux.

Pour positionner les débats, les organisateurs avaient demandé à trois universitaires de présenter des études sur les sujets abordés :

J.-J. Silvestre, directeur du LEST d'Aix-en-Provence a présenté une synthèse d'études sociologiques sur les caractéristiques et les rôles des cadres en France.

E. Guiton, Catedratico de l'Université polytechnique de Barcelone, a décrit la

situation de l'Université en Espagne et le rôle qu'elle est amenée à jouer vis-à-vis de l'Entreprise.

U. Kadritzke, professeur à la Fachhochule de Berlin, a centré son intervention sur les résultats d'une étude faite par l'Institut de Sociologie de Göttingen, sur l'attitude des Cadres de Haut niveau face aux syndicats.

A l'ouverture de l'Université et dans la séance de clôture des experts internationaux :

- A. Kirchberger, chargé des programmes technologiques à la DG V de la Commission des Communautés européennes,

- Ph. J. Jennings, Secrétaire exécutif de la FIET (Fédération internationale des employés, techniciens et cadres),

- M. Bamberger, Membre du Cabinet d'E. Cresson, Ministre français des affaires européennes,

- J.M. Baer, membre du Cabinet de J. Delors, ont présenté les points de vue des instances qu'ils représentaient.

Enfin comme « travaux pratiques sur le terrain », les participants ont pu visiter,

- le complexe pétrolier de Shell Berre,

- le centre de contrôle de la Pollution atmosphérique de Martigues,

- l'Établissement de Toulon de l'Ifremer.

En outre ils ont participé à un débat avec P. Calame, président de la Fondation pour le Progrès de l'Homme. Cette Fondation dont la siège est à Genève, s'est fixée pour objectif d'animer des programmes de réflexions sur les effets du progrès scientifique et technique.



## **Les entreprises et l'Europe**

Dans un document préparatoire l'UCC rappelait que « certaines valeurs que la CFDT prône, commencent à faire leur chemin ». Et « les cadres ont dans ce domaine une responsabilité essentielle » :

- le Taylorisme regresse ;
- un souci existe de rendre le travail « qualifiant » ;
- l'idée de négocier l'introduction de nouvelles technologies est admise ;
- les spécialistes du management préconisent une décentralisation des responsabilités.

Tous les participants ont confirmé ces tendances en y apportant des nuances liées au degré d'évolution propre à chaque pays, chaque profession.

Mais Ph. J. Jennings secrétaire exécutif de la Fiet, s'inquiète des effets sur l'emploi d'autres « transformations de l'horizon économique qui ont un profond impact sur les cadres ». Il rapporte l'avis d'un consultant qui constate qu'un tiers des emplois des emplois de cadres a disparu durant la dernière décennie par les restructurations, l'organisation du travail, l'allègement des structures d'entreprises, les fusions. Un autre expert prévoit que le nombre des entreprises devrait être réduit de 40 % alors que leur taille devrait être doublée.

L'accélération de la mise en place du marché unique ne peut que renforcer cette évolution dont il va falloir atténuer les effets négatifs. En réponse à cette inquiétude. J.-M. Baer, du cabinet de J. Delors a simplement rappelé les 6 objectifs de l'Acte unique qui donne une égale importance aux dimensions économiques et sociales :

- un grand marché sans frontière en 1993 ;
- une cohésion économique et sociale ;
- une coopération technologique ;
- une capacité monétaire ;
- une prise en compte de l'environnement ;
- la dimension sociale du marché intérieur.

L'Europe peut être une chance et comme le souligne André Kirchberger de la DGV, « les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur leurs investissements immatériels comme la formation ».

## **La compétence et l'emploi changent**

Ulf Kadritzke, professeur à la Fachhochschule de Berlin, est parti d'études faites sur les cadres de haut niveau (CHQ : cadres de haute qualification). Il constate d'abord un renforcement des exigences de compétence technique. L'emploi des cadres se développe surtout dans les secteurs de R & D, l'Ingénierie, le Marketing et les États-Majors chargés de préparer la prise de décision, au détriment des secteurs de management traditionnel. Les conditions de travail évoluent. L'accent est mis sur une plus grande implication des cadres dans leur entreprise par des « politiques de motivation (MBO, etc.) un accroissement des responsabilités. Les organisations mises en place s'appuient sur des principes de décentralisation. Les cadres se voient proposer des possibilités d'évolution de carrière et de formation, une flexibilité du travail ».

Les analyses de J.-J. Silvestre du LEST aboutissent à des observations voisines avec quelques nuances liées à la situation française. Il entrevoit certaines tendances qui devraient modifier notablement les caractéristiques de cette population : la décentralisation qui entraîne les cadres à être plus impliqués qu'auparavant dans les conflits, les systèmes d'évaluation des performances et l'individualisation des salaires. La « gestion des frontières entre les cadres et les autres catégories de personnel », et les problèmes posés par les grandes concentrations de cadres comme dans les centres de Recherche.

## **Des responsabilités collectives pour les cadres**

Dans son exposé P. Calame, Président de la Fondation pour le Progrès de l'homme, a montré l'urgence de sensibiliser les responsables des entreprises sur les conséquences de la modernisation sur l'environnement : modifications climatiques, disparition de la couche d'ozone. « Les problèmes de développement et les équilibres écologiques sont aujourd'hui complètement liés ». La responsabilité des ingénieurs et des cadres est fortement engagée



**CADRES**  
**REPRENDRE UNE PME/PMI**  
**VOUS TENTE ?**

**MAIS VOUS HESITEZ DEVANT :  
L'AMPLEUR DU CHANGEMENT,  
LE SAUT DANS L'INCONNU,  
LE FINANCEMENT .....**

*PRENEZ CONTACT AVEC NOUS,  
NOUS POUVONS VOUS AIDER.*

**CREFAC**  
**REPRISE D'ENTREPRISES**  
**TOUR ESSOR 93**  
**14, rue Scandicci**  
**93500 PANTIN**

**Tel : (16.1) 48.46.51.99.**



et c'est pas des actions collectives que nous pourrions protéger l'avenir de notre planète.

Le débat qui a suivi a bien montré que les cadres pouvaient aussi savoir se mobiliser pour s'opposer aux décisions mettant en cause l'environnement ou entrant en contradiction avec leurs principes éthiques.

U. Kadritzke signale « une augmentation de prise de conscience chez certains jeunes universitaires sur des problèmes d'écologie, de politique de produits, de libertés individuelles liées à l'informatique ».

\*  
\* \*

Le rapprochement du mouvement syndical s'oppose-t-il toujours autant à « l'individualisme » des cadres ? U. Kadritzke, en s'appuyant sur de nombreuses études, pense qu'il faut relativiser cette attitude. « Comme le nombre des CHQ a considérablement augmenté, les marges de responsabilité attendues ne peuvent plus toutes être satisfaites et il se crée des frustrations ». Par ailleurs les entreprises s'aperçoivent que l'incitation à l'individualisme ne suffit pas et redécouvrent de nouveaux modes de gestion du collectif. La « loyauté unilatérale des cadres » vis-à-vis de l'entreprise a tendance alors à se distendre. Enfin comme « ... les questions d'éthique professionnelle ne sont pas représentées dans le monde de l'entreprise, les CHQ séparent leur rôle respectif de professionnel et de citoyen. Ce milieu des cadres devient un milieu exigeant et démocratique ». Pour U. Kadritzke 3 domaines sont alors à privilégier : la formation continue, le contrôle des méthodes d'évaluation des performances individuelles telles qu'elles sont pratiquées par les entreprises et les conditions de l'intégration de l'individuel dans le collectif.

E. Guiton, professeur à l'Université polytechnique de Catalogne, a beaucoup insisté sur le rôle déterminant que pouvaient jouer les cadres dans le rapprochement entre l'université et l'entreprise.

J.-J. Silvestre pense que le syndicalisme cadre doit acquérir une fonction d'expertise sur les investissements immatériels.

Il a des possibilités de compétences dans ce domaine.

P.J. Jennings confirme aussi que le syndicalisme doit s'orienter vers de nouvelles formes d'action.

Les responsables syndicaux, organisateurs de l'Université Européenne des ingénieurs et cadres, ont bien perçu le message. D. Croquette retient 3 pistes de réflexion : « recomposons le collectif à partir des individualités, pensons aux jeunes en Université et réfléchissons sur la justification de structures spécifiques aux cadres ». Il propose en conclusion une priorité : la formation.

## **Un bilan positif**

1 - La session a permis de nombreux échanges et doit en susciter d'autres.

2 - Les travaux même s'ils sont partiels ont favorisé une première connaissance mutuelle des organisations des entreprises dans les trois pays, des systèmes de relations sociales, des rôles des ingénieurs et des dispositifs de formation.

3 - Le rapprochement des expériences constitue déjà en soi une contribution à la construction de l'Europe en enrichissant les débats engagés dans les instances communautaires. C'est le cas, par exemple, des questions relatives à la reconnaissance mutuelle des diplômes et à l'Europe sociale.

En conclusion M. A. Zamarron et l'UTC UGT a été sensible aux différences de perception... « les espagnols seraient plus optimistes sur l'Europe sociale ». U. Imiela du DGB pense effectivement qu'il n'y a pas lieu d'être exagérément optimiste, « mais avoir de la modestie ». Il y a urgence à réagir contre des politiques antisyndicales lancées par certains patronats. Il faut aussi être vigilants contre les risques de développement de nationalismes qui inciteraient à instituer des protections allant à l'encontre de l'Acte unique.

« Cette session nous a mis en appétit pour poursuivre nos échanges, a dit M. Rousselot, et ses résultats vont être utiles ».

« Je ne suis pas optimiste, je ne suis pas pessimiste, je suis déterminé ».

JEAN MONNET

La prochaine session de l'Université Européenne des ingénieurs et cadres est programmée en Allemagne.

**Emmanuel Rivière**



## **CADRES, AGENTS DE MAITRISE, TECHNICIENS**

### **Le CREFAC vous propose ses prochains stages**

**Organisés par modules, ils peuvent être suivis totalement ou en partie au titre du plan de formation ou de congé individuel de formation.**

#### **Se responsabiliser dans la fonction logistique (60 J):**

- . La logistique et les enjeux actuels
- . Sa place dans l'entreprise
- . Les techniques opérationnelles
- . Logistique internationale, outils, micro-informatique

#### **Développer ses capacités et mobiliser son potentiel (32 J):**

- . Formation axée sur les thèmes "communication dans l'entreprise", "environnement socio-économique" et "méthode de travail"

#### **Développer ses compétences de gestionnaire en entreprise (60 J):**

- . L'entreprise et son environnement économique, finances, marketing, production, ressources humaines, stratégie, micro-informatique, communication, méthodes de travail

#### **Se former au métier d'acheteur (63 J):**

- . La fonction achat en entreprise, méthodes et outils, organisation, contrôle et audit, gestion financière, micro-informatique

#### **Gestion informatisée des stocks (40 J):**

- . Méthode classique d'approvisionnement, gestion physique, les nouveaux modèles : MRP, OTP, KANBAN (outils informatiques)

#### **Perfectionner ses techniques commerciales (75 J):**

- . Développement des aptitudes commerciales, action commerciale (prospection, techniques de vente, suivi clientèle) micro-informatique

#### **Comptabilité générale et analytique sur informatique (75 J)**

Renseignements et inscriptions

**CREFAC**

14, rue Scandicci, Tour ESSOR 93, 93500 PANTIN

Tél : (16.1) 48.46.51.99.



# **POUR UNE VEILLE SOCIO- TECHNOLOGIQUE DE L'UCC-CFDT**

**N**égocions la modernisation, voici le titre de ce numéro. Tous les cadres CFDT doivent se sentir engagés dans ce chantier. Pour qu'ils connaissent mieux les autres réalisations, pour qu'ils apportent les leurs, nous vous proposons une bourse d'échanges d'informations que vous pourrez alimenter, que vous pourrez à terme consulter. C'est une bourse de données de veille socio-technologique que nous voulons créer intégrant une analyse organisationnelle, économique, sociale et syndicale de l'innovation. Aussi vous est proposée ci-jointe une fiche d'analyse que nous vous demandons de remplir pour une innovation que vous connaissez bien dans votre entreprise, dans votre administration. Ces données seront classées et tenues à jour par l'UCC afin que d'autres cadres CFDT puissent bénéficier de ces informations. L'UCC elle-même vous montre la voie en y répondant pour la négociation de l'aménagement de ses locaux à Bolivar en fin 1990. Maintenant à vous de jouer.



MODÈLE À REPRODUIRE

Nom de l'innovation :

## FICHE D'ANALYSE D'UNE INNOVATION

par le système de veille socio-technologique UCC-CFDT  
(Cette fiche remplie sur ce document est renvoyée à l'UCC-CFDT 26, rue de  
Montholon 75439 Paris Cedex 09)

**1 – Description technique** (joindre ou envoyer à l'UCC tous les documents  
papier possibles)

De quel type est cette innovation (on peut cocher plusieurs types à la fois) ?

innovation de processus	innovation de produits	innovation organisationnelle	innovation sociale	innovation syndicale
----------------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------------	-------------------------

Autres types d'innovations et commentaires :

II

Quel effectif (en nombre de personnes) est concerné directement par cette innovation ?



**2 – Enjeux techniques** (ceci est surtout valable pour les innovations technologiques : difficultés de mise au point, problèmes de normalisation).

**3 – Enjeux industriels** (pour les fournisseurs de cette innovation).  
Par qui est-elle et sera-t-elle fabriquée (ceci est surtout valable pour les innovations technologiques) ? Par qui est-elle conçue et diffusée (ceci est surtout valable pour les innovations organisationnelles et sociales) ?

**4 – Enjeux économiques** (pour les utilisateurs de cette technologie).  
**Aujourd'hui :** par qui et où est-elle utilisée aujourd'hui ? Pour quoi faire ? D'où vient sa rentabilité économique ?

**Demain :** cette innovation va-t-elle se diffuser ? Par qui et où sera-t-elle utilisée ? Pour quoi faire ?

D'où viendra sa rentabilité économique ?

**5 – Enjeux stratégiques et militaires** (quand ils existent)

III

**6 – Enjeux organisationnels** (répartition du travail, hiérarchie, taylorisme...)



**7 – Enjeux sur les métiers** (qualification, formation, exclus...)

**8 – Enjeux sociaux** (nombre d'emplois, aménagement du temps, salaire...)

**9 – Enjeux culturels** (sur les travailleurs, sur les consommateurs, sur les citoyens...)

**10 – Enjeux juridiques** (quand ils existent ; par exemple : problèmes de propriété liés aux possibilités de reproduction rapide par copies de disquettes ou photocopies ; problèmes de libertés collectives et individuelles)

**11 – Enjeux syndicaux** (nouvelles formes de réflexion, d'action, de négociation, d'adhésion, de militantisme...)

#### IV

**12 – Autres enjeux**

– Où peut-on trouver les possibilités de formation sur cette innovation ?



### 13 – Premières conclusions syndicales (ces conclusions sont toujours provisoires et peuvent être différentes d'une expérience à l'autre) ?

- Est-ce que cette innovation a été négociée ?      OUI      NON
- Quels enjeux faut-il approfondir ?
- Quelles opportunités positives présente cette innovation ?
- Quelles menaces présente cette innovation ?
- Quelles propositions syndicales pour agir sur cette innovation ?
- A quels endroits, dans quelles entreprises utilise-t-on déjà cette innovation (nom, adresse, n° de téléphone) ? Depuis quand ?

**Fiche établie par** (ceci doit permettre d'échanger des informations complémentaires) :

Nom et prénom : .....

Entreprise : .....

Adresse de l'entreprise : .....

Adresse personnelle : .....

Téléphone professionnel : \_\_\_\_\_ Téléphone personnel : \_\_\_\_\_

.....

L'UCC peut-elle diffuser ton nom à d'autres camarades ?      OUI      NON

Peut-on visiter cette innovation ?	OUI	NON
1. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des pilotes d'avion		
2. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des chirurgiens		
3. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de bus		
4. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de camion		
5. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de train		
6. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de métro		
7. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de tramway		
8. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de vélo		
9. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de scooter		
10. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de moto		
11. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de bateau		
12. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de chariot élévateur		
13. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de chariot de magasin		
14. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de chariot de chantier		
15. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de chariot de ferme		
16. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de chariot de mine		
17. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de chariot de forêt		
18. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de chariot de montagne		
19. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de chariot de mer		
20. L'usage de la technologie de la réalité virtuelle pour la formation des conducteurs de chariot de neige		

Date d'établissement de cette fiche : \_\_\_\_\_ Date de dernière mise à jour : \_\_\_\_\_



---

**Nom de l'innovation :** Organisation concertée des nouveaux locaux de l'UCC-CFDT

---

## FICHE D'ANALYSE D'UNE INNOVATION

par le système de veille socio-technologique UCC-CFDT  
(Cette fiche remplie sur ce document est renvoyée à l'UCC-CFDT  
26, rue de Montholon 75439 Paris Cedex 09)

**1 – Description technique** (joindre ou envoyer à l'UCC tous les documents papier possibles)

*Il s'agissait d'organiser le cloisonnement et l'aménagement des locaux dont l'UCC disposera dans l'immeuble des fédérations en cours de construction à Bolivar (face aux Buttes-Chaumont) à Paris fin 1990.*

*Le plan a été réalisé par l'équipe de l'UCC après une session impliquant tout le personnel et de nombreuses réunions sur l'organisation du travail. L'aide d'un ergonome extérieur a été sollicitée.*

*Voici les comptes-rendus de ces réunions et un plan final de l'aménagement des locaux.*

**– De quel type est cette innovation (on peut cocher plusieurs types à la fois) ?**

innovation  
de processus

innovation  
de produits

innovation  
organisationnelle

innovation  
sociale

innovation  
syndicale

Autres types d'innovations et commentaires :

**– Quel effectif (en nombre de personnes) est concerné directement par cette innovation ?**

*12 personnes*

**2 – Enjeux techniques** (ceci est surtout valable pour les innovations technologiques : difficultés de mise au point, problèmes de normalisation).

VI

**3 – Enjeux industriels** (pour les fournisseurs de cette innovation).

Par qui est-elle et sera-t-elle fabriquée (ceci est surtout valable pour les innovations technologiques) ? Par qui est-elle conçue et diffusée (ceci est surtout valable pour les innovations organisationnelles et sociales) ?

*Cette innovation de l'UCC a été suivie de réalisations similaires par d'autres fédérations de la CFDT (la Chimie et les Transports) avec l'aide du même ergonome extérieur.*



#### **4 – Enjeux économiques** (pour les utilisateurs de cette technologie).

– **Aujourd'hui** : par qui et où est-elle utilisée aujourd'hui ? Pour quoi faire ? D'où vient sa rentabilité économique ?

– **Demain** : cette innovation va-t-elle se diffuser ? Par qui et où sera-t-elle utilisée ? Pour quoi faire ?

#### **– D'où viendra sa rentabilité économique ?**

*Cette innovation bénéficiera au personnel de l'UCC dans son travail. Elle sera source d'une plus grande efficacité.*

*Elle pourra aussi permettre aux nombreux autres utilisateurs de nos locaux un meilleur accueil et une plus grande qualité de prestations.*

#### **5 – Enjeux stratégiques et militaires** (quand ils existent)

#### **6 – Enjeux organisationnels** (répartition du travail, hiérarchie, taylorisme...)

*Différents critères nous ont guidés, la qualité de l'accueil, la circulation de l'information, la facilitation des rencontres, le côté pratique dans le travail.*

#### **7 – Enjeux sur les métiers** (qualification, formation, exclus...)

*Trois zones d'activités et d'information ont été créées :*

- *une salle de réunion isolable le soir*
- *une zone de travail du secrétariat administratif dans laquelle a lieu l'accueil et où l'information circule*
- *une zone de travail des permanents propice aussi à la rencontre et à la réflexion.*

#### **8 – Enjeux sociaux** (nombre d'emplois, aménagement du temps, salaire...)

*Les lieux de travail sont conçus pour plusieurs dizaines d'années. Il est indispensable que les salariés concernés soient impliqués dans les plans et l'aménagement.*

#### **9 – Enjeux culturels** (sur les travailleurs, sur les consommateurs, sur les citoyens...)

*La session que nous avons tenue, le travail qui s'en est suivi, ont mis à nu les dysfonctionnements présents et ont déjà permis une progression de l'équipe.*

#### **10 – Enjeux juridiques** (quand ils existent ; par exemple : problèmes de propriété liés aux possibilités de reproduction rapide par copies de disquettes ou photocopies ; problèmes de libertés collectives et individuelles)

#### **11 – Enjeux syndicaux** (nouvelles formes de réflexion, d'action, de négociation, d'adhésion, de militantisme...)

*La concertation a concerné tout le personnel de l'UCC avec des responsabilités partagées des différentes catégories (secrétaires, permanents...).*



## 12 – Autres enjeux

- Où peut-on trouver les possibilités de formation sur cette innovation ?

## 13 – Premières conclusions syndicales (ces conclusions sont toujours provisoires et peuvent être différentes d'une expérience à l'autre) ?

- Est-ce que cette innovation a été négociée ?

☒ OUI

☐ NON

- Quels enjeux faut-il approfondir ?

*Les enjeux de répartition dans l'espace des locaux de travail.*

- Quelles opportunités positives présente cette innovation ?

*Les discussions de fond sur les fonctions individuelles et collectives, sur l'organisation du travail.*

- Quelles menaces présente cette innovation ?

- Quelles propositions syndicales pour agir sur cette innovation ?

- A quels endroits, dans quelles entreprises utilise-t-on déjà cette innovation (nom, adresse, n° de téléphone) ? Depuis quand ?

*Le Monde pour son installation à Ivry  
Des sièges sociaux*

**Fiche établie par** (ceci doit permettre d'échanger des informations complémentaires) :

Nom et prénom : CROQUETTE Daniel

Entreprise : UCC-CFDT

Adresse de l'entreprise : 26, rue de Montholon, 75009 PARIS

Adresse personnelle : .....

Téléphone professionnel : (1) 42.80.01.01      Téléphone personnel : .....

L'UCC peut-elle diffuser ton nom à d'autres camarades ? ☒ OUI ☐ NON

Peut-on visiter cette innovation ? ☒ OUI ☐ NON

Date d'établissement de cette fiche : 7.03.89

Date de dernière mise à jour :



Pour votre retraite, que vous soyez...



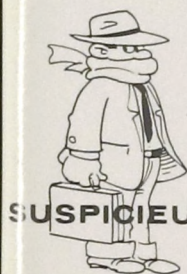
OPTIMISTE



PESSIMISTE



CONFIANT



SUSPICIEUX

## RENDEZ-VOUS A LA FOIRE DE PARIS

*LES SPECIALISTES  
DE LA RETRAITE  
DE LA SECURITE SOCIALE  
ET DES REGIMES  
COMPLEMENTAIRES  
VOUS ATTENDENT  
DE PIED FERME*

**CNAVTS - ARRCO - AGIRC**  
**L'EXPERIENCE - LE SAVOIR-FAIRE**

**Salon FORCE 3 du 28 avril au 8 mai 1989**

**FOIRE DE PARIS - HALL 1 du Parc des Expositions - Porte de Versailles**

**Tous les jours de 10 h à 19 h**

**en nocturne jusqu'à 22 h, les vendredi 28 avril et 5 mai et le mardi 2 mai**



# *CADRES CFDT*

## *UN LIEU D'ÉCHANGES*

---



**UN NOUVEAU SERVICE :**

# **LA VEILLE SOCIO TECHNOLOGIQUE UCC**

**voir fiches à l'intérieur,  
en fin de numéro**

---

« Cadres CFDT », 26 rue de Montholon - 75439 Paris Cedex 09. Tél. : 42.80.01.01. L'abonnement annuel (5 numéros) : 200 F.

N° ISSN : 0398-3145. Commission paritaire des publications et agences de presse, n° 1 175 D 73