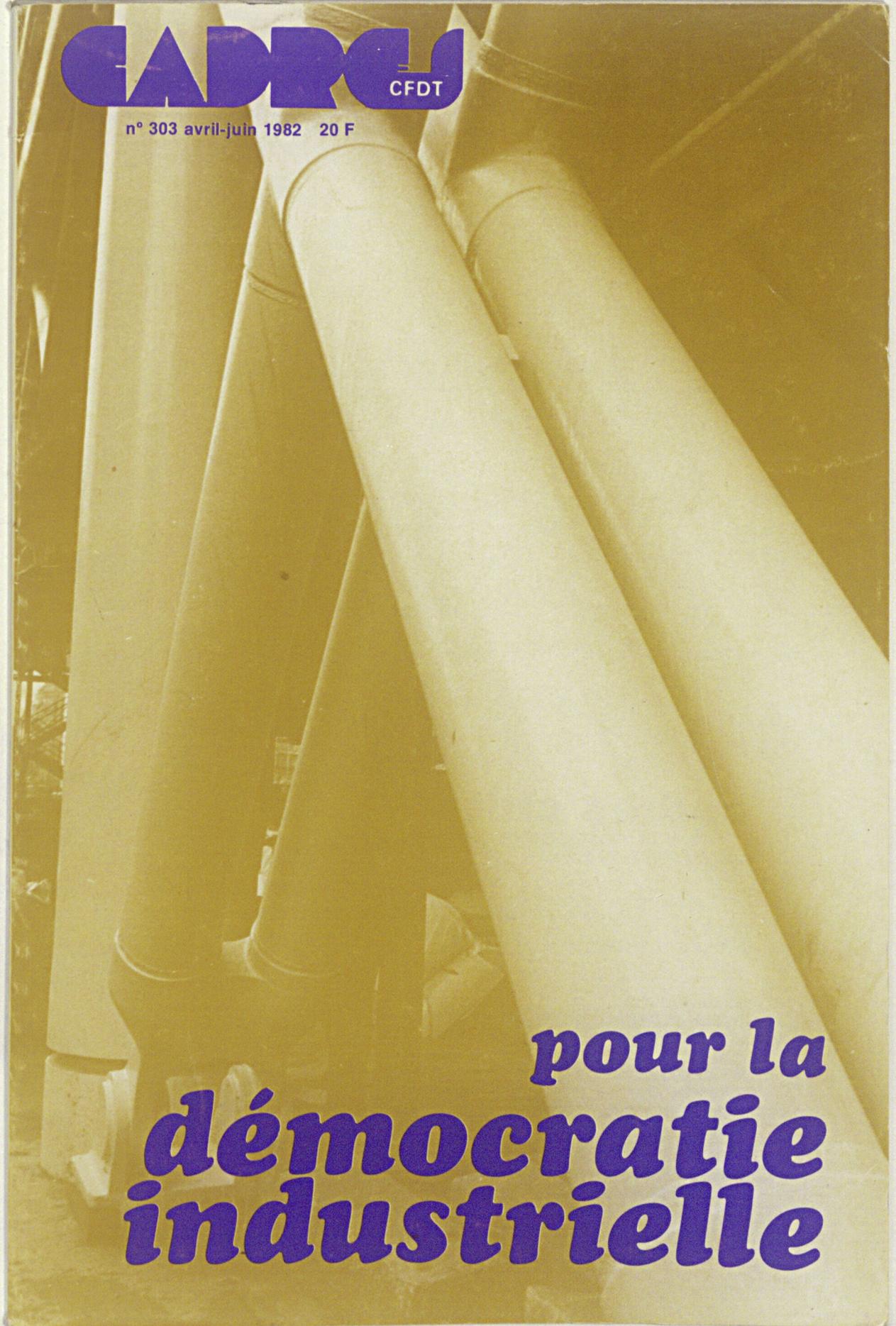


GADRIC

CFDT

n° 303 avril-juin 1982 20 F



*pour la
démocratie
industrielle*

cadres cfdt

la revue de l'union confédérale
des ingénieurs et cadres

directeur-gérant
PIERRE VANLERENBERGHE

rédacteur en chef
JOSEPH LE DREN

26 rue de Montholon
75439 Paris Cedex 09
téléphone 247 75 55

le numéro 20 F l'abonnement annuel 80 F
prix dégressifs pour les commandes groupées.
ccp 30 474 52 N la source

imprimerie artésienne, coopérative ouvrière
de production, à Liévin.

SOMMAIRE

Pour la démocratie industrielle

- 4 Le pouvoir dans le groupe industriel
conditions d'efficacité d'une stratégie contrepropositionnelle
par Michel Bauer et Elie Cohen
- 14 L'entreprise japonaise
une interview de Marc Dupuy
- 20 Le syndicalisme et la contreproposition industrielle
par Jean-Pierre Huiban
- 26 L'expression directe doit-elle s'organiser ?
par Renaud Sainsaulieu
- 30 Les cercles de qualité en France
loin du modèle japonais
par Paul Petit
- 34 Patronat, syndicats et expression des salariés
par Robert Vallomy
- 38 De l'ordre de la grande école à l'ordre de l'entreprise
Le cas de l'Ecole nationale supérieure des Arts et Métiers
par des militants CFDT du SGEN
- 45 *Vers de nouveaux droits*
dossier sur les projets Auroux
par Pierre Vanlerenbergh et Bertrand Luneau

actuelles (p. 56)

Le 39^e congrès de la CFDT, à Metz. Réformer les enseignements supérieurs.

ÉDITION PROFESSIONNELLE FGE

ILLUSTRATIONS. Couverture : Beaubourg, détail, photo Douline. Dessin p. 34 Joseph-Marie Defossez. Photos : une image de René Clair, « A nous la liberté » 2-3, B. Charlon-Gamma 2 (haut), Hires-Gamma 15, Hubert 21, Bloncourt 23 et 42, Chatin-Gamma 26, Maillac 56 et Pottier-Maillac 65.



pour la démocratie industrielle

Depuis trop longtemps, la productivité sert de prétexte au maintien d'un ordre féodal dans les entreprises. Aujourd'hui, dans l'intérêt même de la compétition industrielle, il faut donner aux salariés la parole et l'initiative. Et comme le revendique depuis 15 ans la CFDT, à la monarchie industrielle et administrative, il faut substituer des structures à base d'autogestion.

A gauche, fabrication des motrices du TGV à Belfort, 1981. En bas, une image de René Clair « A nous la liberté »



LE POUVOIR DANS LE GROUPE INDUSTRIEL

LES CONDITIONS D'EFFICACITÉ D'UNE STRATÉGIE CONTRE-PROPOSITIONNELLE DANS LES GROUPES INDUSTRIELS

par Michel Bauer et Elie Cohen *

A l'heure des nationalisations et de la définition de nouveaux droits pour les travailleurs, le fonctionnement des groupes industriels nous intéresse au premier chef.

L'article que voici en analyse la logique propre de « gouvernement privé », avec ses mécanismes, ses acteurs et stratégies, son rapport à l'Etat et son « mode d'emploi » des ingénieurs et cadres.

Au cours d'un récent débat sur ce sujet à l'UCC, de nombreux cadres supérieurs présents se sont retrouvés dans cette analyse, et certains y ont reconnu, non sans inquiétude, certains traits caractéristiques d'une « ancienne » nationalisée, EDF : il y a sans doute quelques leçons à en tirer pour les « nouvelles »...

Le groupe industriel n'est ni l'unité adaptative de la théorie libérale ni le monopole de la théorie marxiste ; c'est un acteur économique qui cherche certes à réaliser des profits mais c'est aussi et surtout un acteur socio-politique qui exerce un pouvoir dans de multiples aires de la vie sociale. Ce que masquent les images réductrices du discours économique, c'est sa capacité à modeler son environnement, à définir des stratégies industrielles originales, à se doter d'un appareil organisationnel raffiné, et à peser sur la distribution de richesses. L'étude des conditions d'une réappropriation de ce pouvoir multiforme suppose que soient distingués les différents enjeux autour desquels il s'exerce. Le pouvoir industriel d'un groupe s'apprécie dans la capacité de celui-ci à créer de nouvelles marchandises, et à se doter d'atouts diversifiés dans le système concurrentiel-collusif international ; son pouvoir organisateur

s'exprime dans la production d'une structure organisationnelle et dans la prédetermination du travail de ses salariés ; son pouvoir prédateur (1) enfin renvoie à sa capacité de redistribuer une partie du surplus que ce soit sous forme de dividendes, de jetons de présence, de sur-salaires, et autres avantages en nature. C'est parce qu'ils ont su tout à la fois autonomiser ces enjeux de pouvoir et les recombiner autour de politiques et de pratiques industrielles, organisationnelles et sociales originales, que les dirigeants des grands groupes se sont af-

(1) L'origine du concept de « pouvoir prédateur » est à chercher dans l'action des « tycoons » américains, seigneurs industriels du siècle dernier qui faisaient de leur puissance financière la base d'une accumulation considérable. En investissant et en désinvestissant, ils ne cherchaient qu'à s'approprier des projets, ignorant l'action industrielle des entreprises ainsi ponctionnées. Dans le groupe industriel, cette action prédatrice s'est atténuée, mais s'est en même temps socialisée : les propriétaires petits et surtout grands ne sont pas les seuls à en bénéficier ; les cadres supérieurs avec leurs sursalaires, leurs postes d'administrateurs dans différentes filières... voire même l'ensemble de la technostructure avec le développement des frais généraux, en profitent aussi.

4 * Auteurs de « qui gouverne les groupes industriels » Seuil, nov. 1981.

franchis des acteurs socio-politiques qui entendaient peser sur leur action (Etat, syndicat et détenteurs du capital) et se sont donné les moyens d'imposer leurs choix à leurs salariés, au nom d'une rationalité économique.

Les organisations syndicales n'ont jamais tenté de peser sur l'exercice de ces trois types de pouvoir, tout au plus peut-on voir dans le discours récent de la CFDT une remise en cause partielle des sur-salaires des cadres et donc une contestation du mode d'exercice du pouvoir prédateur, dans sa volonté d'instaurer des débats sur l'introduction des nouvelles technologies une amorce d'une mise en cause du monopole du pouvoir organisateur, et dans sa stratégie contre-propositionnelle une revendication pour un contrôle de l'exercice du pouvoir industriel. Il reste que cette prise de conscience ne s'est pas encore traduite par une auto-réforme institutionnelle et organisationnelle qui permettrait au syndicat d'être mieux à même de peser sur les orientations et le fonctionnement des groupes industriels, alors même que les lois de nationalisation et de démocratisation lui reconnaissent des prérogatives nouvelles. Sous quelles conditions ces nouvelles lois seront-elles l'occasion d'une redistribution des pouvoirs industriel et organisateur exercés jusqu'ici par les gouvernements privés des groupes industriels, et leurs appareils encadrés, éclatés et dominés ?

Le pouvoir industriel

L'exercice du pouvoir industriel d'un groupe renvoie à sa capacité de définir et de mettre en œuvre des stratégies originales qui, loin de traduire les seules exigences d'un environnement contrignant, sont l'expression de choix politiques singuliers. En effet, la grande entreprise n'est pas une unité adaptative : par sa capacité à nouer — dénouer des ententes sur les prix, les conditions de vente, la répartition des marchés ou des matières premières, elle a manifesté que le marché, loin d'être une contrainte qu'elle devait nécessairement subir, était en fait un espace qu'elle pouvait modérer. Par sa capacité à créer de nouveaux produits, à promouvoir des usages nouveaux de produits existants ou même à seulement jouer de la valeur symbolique d'une marchandise, elle a manifesté son aptitude à peser sur la demande et à se créer des situations de micromonopole.

L'activité industrielle du dirigeant d'une telle entreprise n'est donc jamais de réaliser la meilleure combinaison des facteurs de production ; c'est une activité politique qui vise à se soustraire des contraintes d'une situation de marché et à en imposer d'autres qui pèseraient sur ses concurrents. De ce point de vue les limites du pouvoir d'une entreprise sont à chercher dans l'activité stratégique des autres entreprises. La situation de dépendance des entreprises face à leur environnement n'est que la sanction des choix stratégiques passés et perdus.

Mais le groupe industriel n'est pas qu'une fédération de grandes entreprises : loin de capter seulement le pouvoir de chacune de ses entreprises sur son marché, il tire sa puissance de sa capacité à socialiser les risques, à peser d'un poids potentiel considérable sur chacun de ses marchés, et même à redéfinir la nature de ses activités. On comprend aisément qu'un groupe industriel présent dans plusieurs activités puisse amortir les difficultés de l'une par les résultats de l'autre et s'affranchir ainsi de crises sectorielles conjoncturelles. Par sa force de frappe financière, par son potentiel de recherche-développement, par ses relations privilégiées aux appareils d'Etat, le groupe industriel offre des ressources potentielles importantes à chacune de ses entreprises qui les constituent en atouts pour accroître leur pouvoir de marché.

Mais malgré ces atouts, un groupe industriel ne dispose pas d'un pouvoir discrétionnaire équivalent dans tous les secteurs. Si par ces choix stratégiques passés il a su se constituer un tel pouvoir, il dispose d'une autonomie significative dans la définition de ses politiques. Dans le cas contraire, et pour peu qu'il refuse une situation de dépendance, il peut mettre en œuvre des stratégies offensives originales manifestant ainsi que dans tout choix industriel il y a une part d'arbitraire. Enfin, si la distribution des atouts dans le système concurrentiel et collusif ne lui semble pas trop déséquilibré, le groupe industriel a la capacité de redéfinir la nature même de son activité et de se maintenir ainsi comme centre de pouvoir privé (BSN, groupe verrier au début des années 70 est devenu aujourd'hui un grand de l'agroalimentaire après s'être totalement désengagé du verre plat). Dans tous les cas et bien qu'il s'agisse de situations hétérogènes, le groupe industriel s'affirme comme acteur politique. Qui fait alors ses choix et au nom de quelle légitimité ?

Qui exerce le pouvoir industriel : le capital, l'Etat ou la technostucture ?

Selon les réponses que l'on apporte à cette question les modalités de la réappropriation des pouvoirs du groupe industriel seront différentes. Pour les uns la détention du capital implique contrôle et direction du groupe industriel : la nationalisation du pouvoir du groupe sera réalisée dès lors que les propriétaires auront cédé leur capital à l'Etat. Pour les autres la révolution managériale a depuis longtemps dépossédé les détenteurs de capitaux de tout pouvoir significatif au profit d'un vaste groupe de professionnels et d'experts : la technostucture ; de leur point de vue la nationalisation des groupes industriels s'analyse soit comme un coup d'épée dans l'eau, soit comme le risque d'une dérive bureaucratique et d'une gestion inefficace.

De fait, le groupe industriel a su très tôt tirer parti de la dilution du capital pour séparer propriété juridique et propriété économique, et a offert ce faisant une situation très différente à ses petits et à ses gros actionnaires. Ces derniers, que l'on retrouve au conseil d'administration, confisquent donc la totalité du pouvoir associé au capital, et ce en ne possédant souvent individuellement que quelque % du capital. Mais quel était le pouvoir de ses actionnaires privilégiés avant la nationalisation ? Leur place leur permettait sans conteste d'arracher une fraction substantielle des profits non réinvestis, que ce soit sous la forme de commissions, de rémunération de « service », d'intérêts, ou de cessions d'actions à des valeurs arbitraires à l'occasion d'opérations de restructuration... en échange d'une consolidation du système d'autocontrôle du groupe industriel (cf. Suez, Saint-Gobain). Mais fallait-il en conclure (comme on le faisait trop souvent) que tout en pesant ainsi sur le mode de distribution des profits, ces actionnaires privilégiés définissaient ou même pré-déterminaient les choix stratégiques du groupe ? On remarquera d'abord que nombre d'actionnaires importants de ces groupes industriels étaient des investisseurs institutionnels qui ne revendiquaient aucun pouvoir dans la définition de la politique d'un groupe (il voulaient se donner la liberté de faire les placements les plus sûrs et les plus judicieux).

Mais même dans le cas où c'étaient des banques d'affaire type Suez ou Paribas qui jouaient ce rôle d'actionnaire privilégié, l'absence de politique industrielle de ces centres financiers laisse perplexe sur leur volonté d'imposer à un groupe in-

dustriel des choix stratégiques, l'auraient-ils voulu qu'ils n'auraient pu contraindre le groupe industriel à le faire : leur faible compétence organisée (connaissance des marchés, des concurrents, de la technologie...) comparée à celle des groupes industriels, leur interdisait de faire prévaloir leur éventuel projet auprès des dirigeants d'un groupe industriel. Seraient-ils allés jusqu'au conflit qu'ils n'auraient guère été assurés de l'emporter : c'est de centre de pouvoir à centre de pouvoir que se nouent les relations, et dans ce jeu la distribution des atouts n'est pas nécessairement à l'avantage des centres financiers. La puissance financière propre d'un groupe industriel est souvent considérable, même s'il s'est délibérément désengagé du secteur bancaire.

Mais quel est le pouvoir de ce gouvernement privé dans une économie mixte où l'Etat, loin de confiner ses interventions à la protection sociale et à la régulation économique d'ensemble (Etat providence) semble s'imposer comme un véritable entrepreneur industriel, disposant de tous les moyens de peser sur le système de production ? L'expérience actuelle de « socialisme industriel » est encore trop brève pour qu'il soit possible de préciser ici les transformations du système politico-industriel qu'ont induit les nationalisations. Nous nous limiterons donc à l'analyse du « libéral-dirigisme » étatique d'avant le 10 mai. Par son activité législative et réglementaire, par sa politique de régulation économique globale, mais aussi par des politiques spécifiques (aide à l'investissement, à l'emploi, à la recherche, à l'exportation...), et enfin par ses actions sectorielles (plans professionnels : sidérurgie, plan calcul...) l'Etat et ses différentes administrations ont la capacité d'encastrer, voire même de prédéterminer les choix et l'action des groupes industriels. Si l'on ajoute à cela que l'Etat et son personnel politique au plus haut niveau ont été consultés (pour le moins...) lors de la constitution même des grands groupes industriels et de toutes les opérations de restructuration, une conclusion semble s'imposer : les gouvernements privés des groupes industriels mettent en œuvre une politique définie par le gouvernement public.

En fait il n'en est rien. Quatre ordres de détermination permettent de comprendre que les gouvernements privés dotés d'un projet stratégique, assurés de la durée et appuyés sur leurs appareils peuvent faire prévaloir leur choix face à un gouvernement public, vaste nébuleuse d'appareils

concurrents dont le personnel politique est soumis à un renouvellement périodique.

● Lorsqu'un gouvernement privé négocie avec l'État tel ou tel choix industriel, il peut jouer d'une capacité reconnue à penser et à articuler les relations complexes entre science, consommation, finances et système concurrentiel international.

● La deuxième ressource qu'un gouvernement privé mobilise face à l'État c'est la multiplicité même des appareils d'État, leur cloisonnement, la diversité de leurs politiques et la défense de leurs prérogatives. Le gouvernement privé au contraire tire sa force de la centralisation de son appareil, du sérieux de son activité de planification, et du consensus qui règne en son sein.

● La stabilité du personnel dirigeant des groupes industriels, leur connaissance des dossiers et les savoir-pouvoirs accumulés et transmis face à un personnel politique soumis à réélection est sans doute l'une des raisons les plus importantes du déséquilibre de la relation gouvernement public - gouvernement privé.

● Faut-il ajouter enfin qu'un État libéral se satisfait de tels déséquilibres et que le volontarisme à éclipses ne peut constituer une limite déterminante au pouvoir des gouvernements privés.

Si les détenteurs du capital n'exercent donc plus le pouvoir industriel des groupes, et que l'État ne s'y est pas substitué, faut-il en conclure qu'ils ont cédé la place aux détenteurs du savoir ? La complexité croissante des problèmes industriels, techniques, organisationnels et humains conduirait à la nécessaire coopération d'experts de tous ordres (chercheurs, technologues, hommes des méthodes, du marketing, financiers, contrôleurs de gestion...) et donc à un éclatement du pouvoir et à une diffusion des responsabilités. Et de fait une observation rapide du travail de ces professionnels montre bien qu'une grande partie de leur temps est consacrée à des réunions, discussions, négociations, que la qualité de leur travail s'apprécie notamment dans la valeur des propositions qu'ils rédigent et des argumentaires qu'ils développent ; ces experts ne cessent de prendre des initiatives et d'exercer des responsabilités !

Mais l'extrême division du travail qui est réalisée dans ces grands appareils, la délimitation précise des prérogatives et des moyens d'action de chaque unité, le cloisonnement organisé de ces différentes unités, le caractère étiqueté des en-

jeux des négociations horizontales, et enfin l'existence de la longue ligne hiérarchique qui constituent autant de filtres et de barrages, font de cette coopération - organisée entre professionnels, un outil de domination aux mains d'une poignée de dirigeants.

Le gouvernement privé et son appareil

En fait la dépossession du pouvoir des détenteurs du capital comme celle des détenteurs du savoir se fait au profit d'un petit nombre de dirigeants qui ont su par de multiples techniques de pouvoir réaliser cette double dépossession : ils constituent le gouvernement du groupe industriel et assoient leur pouvoir non seulement sur leur capacité à s'affranchir au système de contrôle et à produire une organisation subordonnée, mais aussi sur leur monopole dans la définition des stratégies et même des activités des entreprises du groupe.

Les grandes opérations de restructuration industrielles, de redéfinition des frontières du groupe et d'investissements massifs dans de nouveaux secteurs ne peuvent s'apprécier par un calcul économique aussi sophistiqué soit-il. Face à l'État, aux actionnaires, propriétaires ou banquiers, aux salariés et aux experts, le gouvernement d'un groupe peut donc jouer alternativement et/ou simultanément de chacun de ces atouts pour interdire toute remise en cause de son pouvoir. Aux salariés il peut opposer les contraintes du marché, aux ingénieurs et cadres les exigences financières, à l'État une expertise industrielle spécifique, aux banquiers les compétences de la gestion d'une grande organisation et aux consommateurs la qualité de ses compétences techniques. C'est au total par le monopole de l'expertise légitime dans la définition des stratégies industrielles que le gouvernement du groupe industriel assoit son pouvoir.

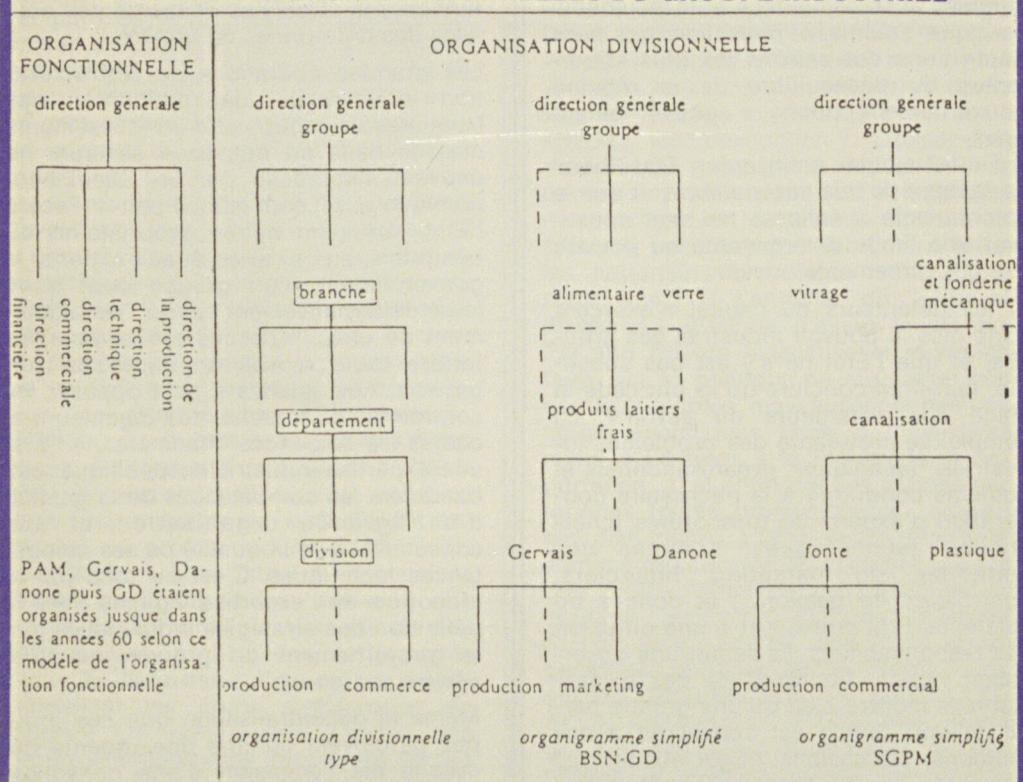
Même la décentralisation que ces groupes perçoivent comme une urgente nécessité est l'occasion d'une consolidation du pouvoir de ces dirigeants : les grandes directions fonctionnelles qui dans l'ancien type d'organisation pouvaient peser sur la définition d'une politique (les fameuses baronnies de la production, de la vente, du marketing) ont été cassées et leurs morceaux regroupés dans des divisions ou départements « produits - marchés » qu'on présente alors comme des « quasi-entreprises ». De ce fait, ces quasi-entreprises ne disposent d'une autonomie ni dans la re-

QU'EST-CE QU'UN GROUPE INDUSTRIEL ?

■ Un groupe industriel est un ensemble d'entreprises qui de par leurs liaisons financières et leurs relations de pouvoir que leurs directions entretiennent, développent des stratégies coordonnées. Pour reconstruire les frontières d'un tel ensemble - et préciser si telle entreprise fait ou non partie d'un groupe - il n'est pas possible d'éviter le détour de l'analyse sociologique puisque d'une part le droit français ne confère pas de personnalité juridique à un groupe industriel et que d'autre part les indicateurs utilisés par les économistes (liaisons financières entre les entreprises) se fondent sur une identité jamais démontrée entre participation au capital et exercice du pouvoir.

Le droit fiscal définit un groupe industriel comme un ensemble d'entreprises dont l'une (dite société mère) détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital des autres (dites filiales); les fiscalistes se donnent ainsi une définition du groupe industriel qui ne retient formellement que la dimension « liaison financière », mais ils s'assurent ainsi, en ne retenant comme filiales que les entreprises contrôlées à plus de 50 % par la société mère, que cette dernière peut exercer une influence certaine dans la définition des stratégies (notamment financières) des entreprises du groupe. Il reste qu'avec une telle définition les groupes industriels peuvent être réduits à des en-

STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DU GROUPE INDUSTRIEL

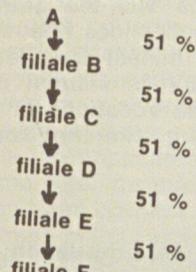


■ Par *organisation fonctionnelle*, on entend une modalité de la division du travail qui constitue des unités organisationnelles autour d'opérations techniques : la direction des ventes (l'ensemble des agences), la direction de la recherche (l'ensemble des laboratoires), etc. Chacune de ces directions fonctionnelles travaille sur l'ensemble des produits et marchés de l'entreprise. L'*organisation par divisions « produits et marchés »* désigne au contraire une forme organisationnelle construite autour des différents « débouchés » de l'entreprise : les grandes directions techniques sont éclatées et redistribuées aux différentes unités qui ont en charge chacune un produit particulier sur un marché spécifique. La littérature manageriale, qui voit dans l'*organisation « produits et marchés »* un modèle d'efficacité pour une entreprise qui a diversifié sa production, peut ainsi présenter la grande entreprise comme un agencement de quasi-entreprises : le responsable d'une division serait la nouvelle figure de l'entrepreneur moderne.

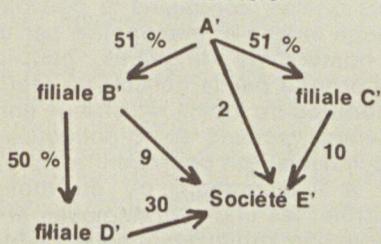
semblent limités qui traduisent mal la réalité de l'exercice du pouvoir industriel : les entreprises contrôlées à moins de 50 % ne font en effet pas partie du groupe (dans le cas d'un contrôle entre 10 et 50 % on parle de « participations » et pour un contrôle de moins de 10 % d'un simple « placement »), alors même que de multiples techniques permettent à l'entreprise détentrice d'une telle participation dans le capital d'une autre d'y exercer un véritable pouvoir.

C'est le mérite des économistes institutionnels d'avoir depuis longtemps révélé les limites d'une telle définition en montrant comment une entreprise peut se donner les moyens juridiques d'imposer ses vues à une autre en n'ayant directement ou indirectement qu'une participation très faible de son capital. On se limitera ici à deux exemples qui illustrent cette thèse :

Société mère



Société mère



La Société A ne contrôle indirectement qu'à peine plus de 3 % du capital de l'entreprise F ; pourtant elle peut détenir 51 % des droits de vote à l'assemblée générale de ses actionnaires ; de même la société A' ne détient directement et indirectement que 18 % du capital de la société E' pourtant elle a tous les moyens d'y faire prévaloir ses choix industriels et financiers.

En redéfinissant ainsi la notion de filiale - une entreprise est « filiale de fait » d'une autre quand celle-ci a tous les moyens juridiques d'y imposer ses vues - les économistes institutionnels peuvent à juste titre étendre considérablement les frontières des groupes in-

dustriels délimitées par les fiscalistes. Leur travail reste cependant fondé sur l'hypothèse contestable qu'il faut par des moyens directs, indirects ou détournés détenir la majorité des droits de vote d'une entreprise pour peser de manière significative sur la nomination de son personnel de direction et sur ses choix économiques.

C'est parce qu'ils mettent en cause et avec raison cette hypothèse que des économistes marxistes peuvent encore étendre les frontières d'un groupe industriel : le monde industriel occidental apparaît alors organisé tout entier autour de quelques centres financiers qui contrôleraient la quasi-totalité de l'appareil de production. Mais en relâchant l'exigence d'un contrôle majoritaire comme indicateur de relations de pouvoir entre entreprises, ces économistes en viennent à oublier cette deuxième dimension constitutive d'un groupe industriel. Certes du fait de la grande dispersion du capital d'une entreprise, il peut suffire d'y avoir une participation (directe, indirecte et détournée) de 20, 10 ou même 5 % de son capital pour y exercer une influence significative ; mais encore faut-il établir cette relation de pouvoir. Sauf à combiner à l'étude des relations financières que nouent les entreprises une analyse sociologique des relations d'influence et (ou) de domination qu'exercent les dirigeants d'une entreprise sur ceux d'une autre, les travaux de ces économistes ne peuvent permettre ni de reconstruire les frontières d'un groupe, ni d'en cerner le centre : ils ne peuvent donner naissance qu'à une encyclopédie des relations financières que tissent les entreprises, vidant ainsi de son sens le concept de groupe industriel.

En fait, pour dessiner les frontières d'un groupe industriel, il faut tenir compte non seulement des relations financières, mais aussi des relations de pouvoir que développent les entreprises et servira ainsi leur appartenance éventuelle au groupe ; on élargit ainsi la définition du groupe industriel des économistes institutionnels en relâchant leur exigence d'une détention majoritaire des droits de vote à l'assemblée générale des actionnaires d'une entreprise comme conditions nécessaires pour y exercer une influence significative ; mais on ne tombe pas dans le travers de certains économistes marxistes qui font d'une prise de participation financière l'unique indicateur d'une relation de subordination.

cherche, ni dans la technique, ni dans la gestion du personnel d'encadrement, ni dans les investissements, ni dans la gestion des conflits sociaux, ni bien sûr dans la finance. Regroupant des unités de marketing, de production et de vente, elles constituent des unités de gestion court-terme où s'exerce de surcroît un contrôle tâtillo, personnel et impersonnel, a priori et a posteriori. Enfermés dans des carcans de procédures elles offrent aux experts qui les peuplent les conditions d'une négociation encadrée et subordonnée sur des objectifs partiels. Le savoir de chacun de ces experts n'est pas la ressource rare du groupe industriel ; c'est dans la machinerie de l'organisation que se loge cette compétence. Les experts deviennent les apprentis puis les serviteurs de cet appareil, qu'ils ne peuvent contrôler : la multiplicité de ces appareils et leur cloisonnement interdisent à tout groupe d'ingénieurs et de cadres de remettre en cause les choix de ses dirigeants.

Un groupe industriel n'est pas une bureaucratie, certes le gouvernement privé domine des appareils auxquels il impose règles, procédures... mais d'une part il maintient la fiction des quasi-entreprises dirigées par des cadres « responsables » gérant leur budget et réalisant leurs objectifs et d'autre part par ces hommes-liges, les cliques qu'il protège et sur lesquels il s'appuie, ses missi dominici, et un jeu incessant entre structure formelle et structure informelle, il peut à la fois dominer et recueillir l'assentiment.

C'est par l'organisation d'une négociation incessante mais portant sur des enjeux subordonnés, limités et bornés, que le gouvernement privé du groupe industriel exerce sa domination sur sa technostructure. Ce faisant, non seulement il a inventé un mode d'exercice de la domination original, mais il se donne aussi simultanément les moyens d'exercer le pouvoir industriel et le pouvoir organisateur. En effet l'appareil est autant une organisation savante qui fixe dans ses rouages les modalités de la collaboration entre experts, un instrument de contrôle qui surveille les mini-décisions quotidiennes de ses cadres et ingénieurs, un système de filtre qui sépare objets de négociations d'enjeux non négociables - trois dimensions importantes de l'exercice du pouvoir organisateur - que le vecteur d'un projet industriel défini par le gouvernement privé.

Une stricte coupure sépare d'ailleurs les serviteurs de l'appareil de l'univers des dirigeants ; les membres du gouvernement privé, s'ils font carrière dans le

groupe, c'est à son sommet ; s'ils sont formés sur le tas, c'est à l'exercice du pouvoir dirigeant ; s'ils sont socialisés, c'est dans les hauteurs des appareils. De fait ils entrent souvent directement à un très haut niveau hiérarchique dans le groupe industriel ; sortis d'une grande école, passés par un grand corps, ils ont appris dans la haute fonction publique ce qu'ils n'auraient jamais pu apprendre aussi vite dans l'entreprise : le traitement de problèmes politiques qui mêlent des réalités aussi hétérogènes que des choix technologiques, des opportunités économiques et des contextes socio-politiques. Détenteurs de ce savoir-faire politique, que l'on n'acquiert ni par héritage, ni dans les écoles, ils savent néanmoins jouer de leur capital relationnel et de leurs connaissances scientifiques pour argumenter leurs propositions et faire valoir leurs projets. Ils n'ont d'aptitude à diriger que celles dont ils se revendiquent et qui sont présumées et/ou reconnues par les pairs que les compétent : de ce point de vue les grands corps de l'État (inspection des finances, corps des ponts des mines) avec leurs parrains, leurs réseaux constituent des viviers où naissent les vocations et où les dirigeants viennent chercher leurs descendants.

Les conditions d'une réappropriation du pouvoir

Sous quelles conditions le pouvoir d'un groupe industriel monopolisé par un petit nombre de dirigeants, peut-il être réapproprié par la collectivité (nationalisation), ou du moins redistribué entre les différents acteurs socio-politiques (État et syndicats) qui pourraient alors participer à l'élaboration, ou du moins au contrôle, les choix stratégiques et de la production organisationnelle du groupe industriel ?

L'enjeu central de la nationalisation réside dans la redistribution des pouvoirs au service d'une politique industrielle volontaire et nationale. Les nouvelles lois, les réformes administratives, les mesures réglementaires devront donc être appréciées aux transformations du système politico-industriel qu'elles accompagnent. Les résultats de nos recherches ont montré que le groupe industriel est un acteur social complexe, capable de répondre facilement à des exigences légales, et ce sans mettre en cause le pouvoir de ses dirigeants. Il dépend donc de l'action des forces politiques, syndicales et étatiques pour transformer des lois en des leviers de transformation sociale.

C'est de ce point de vue qu'il faut envisager les deux créations institutionnelles originales des lois de nationalisation et de démocratisation : le conseil d'administration tripartite et le conseil d'atelier ou de service. Le pari implicitement fait par la puissance publique est celui d'une double dynamique de transformation : par le haut, avec un conseil d'administration où seraient débattus entre partenaires, les grandes orientations du groupe, par le bas avec des expérimentations sociales analysées et capitalisées au sein des conseils d'atelier et de service. Cette double dynamique devrait non seulement diffuser au sein du groupe industriel, se renforcer naturellement et modifier ainsi profondément la distribution du pouvoir la division du travail et la condition du travailleur, mais aussi diffuser à l'extérieur du groupe et irriguer ainsi les responsables économiques et sociaux, locaux et nationaux. Il reste que ce processus risque de se heurter à de multiples écueils : une institutionalisation trop rapide, une expérimentation non cumulative, une coupure durable entre conseil d'administration et conseil d'atelier, une absence de contre-expertise des partenaires du gouvernement privé, une logique de repli sur soi du groupe industriel et le développement de nouveaux patriotismes (de groupe), un conservatisme d'appareil syndical qui refuserait de tenir compte sérieusement des groupes industriels comme centres de pouvoir privé.

Décréter que le conseil d'administration (CA) est l'instance d'orientation politique du groupe et qu'une composition tripartite en rend le pouvoir légitime, c'est se méprendre sur la réalité de pouvoirs d'un groupe industriel et la capacité largement démontrée de son gouvernement privé à cantonner le CA dans la représentation, le débat éthétré, ou la ratification. Le conseil d'administration n'était pas, on l'a vu, une instance décisionnelle ; ce n'était même pas un lieu de représentation des actionnaires. C'est une transformation radicale de cette instance, de son mode de fonctionnement et de son aire de compétence qui seule pourra éventuellement permettre à ses membres de peser et/ou de contrôler, les choix politiques d'un groupe industriel.

De ce point de vue, une institutionalisation trop rapide de cet organisme - c'est-à-dire notamment une reproduction de son rituel passé - risque de consolider plutôt que de mettre en cause le pouvoir du gouvernement privé, qui pourra, encore plus facilement que par le passé, faire des administrateurs qui lui sont acquis (représentants de l'État et/ou

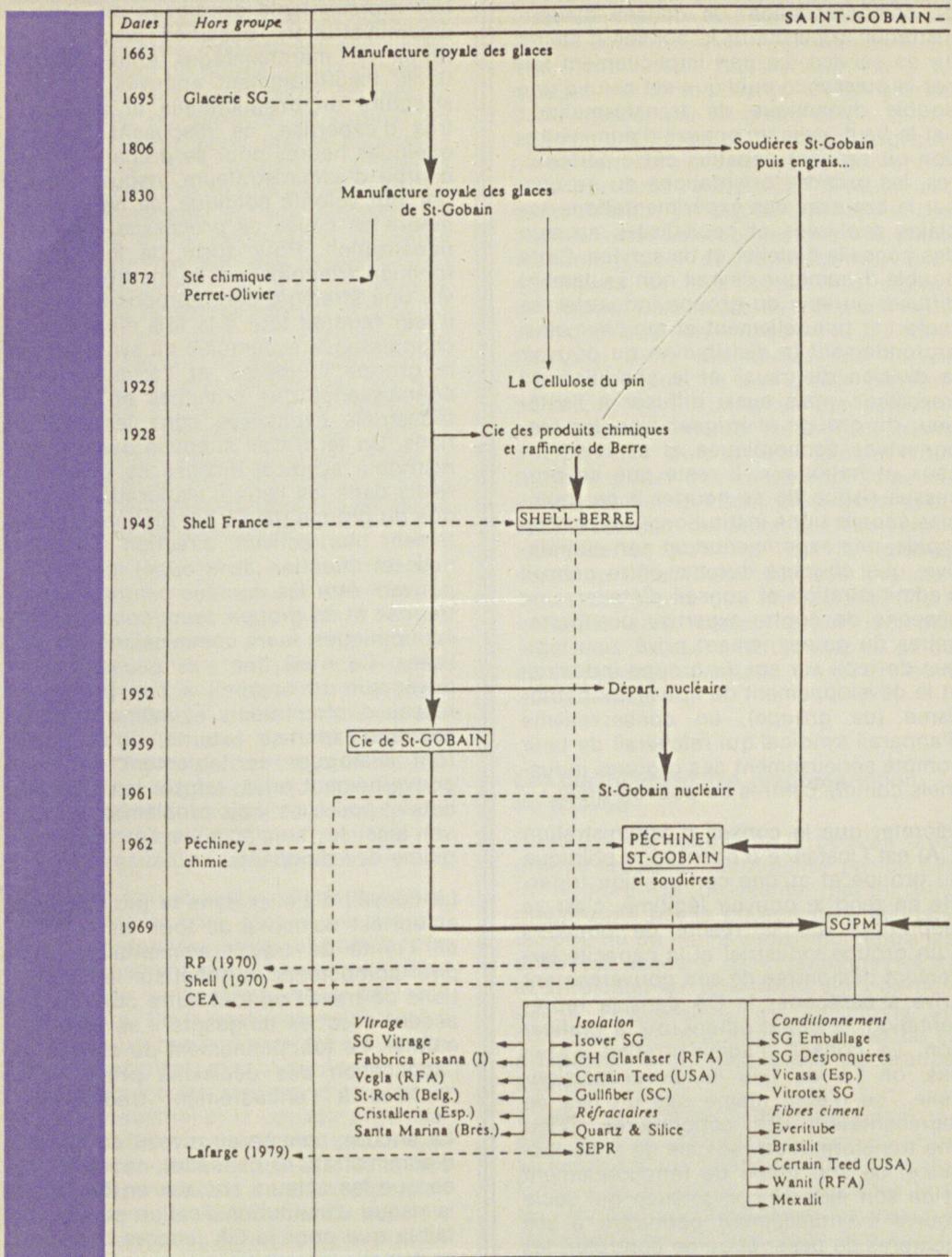
des usagers) ses avocats face à la puissance publique.

Les représentants syndicaux au conseil d'administration, désignés jusqu'ici au terme de marchandages entre fédérations, insuffisamment appuyés par une structure organisationnelle et des centres d'expertise, ne disposant que de quelques heures pour se préparer à leur charge d'administrateurs, risquent, malgré leur volonté politique, de ne pouvoir mettre en cause ce processus d'institutionnalisation. Pour sortir de leur seule fonction tribunitienne, et mettre en œuvre une stratégie contrepropositionnelle, il leur faudrait tout à la fois mobiliser la connaissance accumulée du syndicat sur le groupe lui-même, et l'articuler à la connaissance des branches et secteurs industriels capitalisés dans les fédérations. Un tel travail suppose que l'administrateur syndical dispose de puissants relais dans les lieux d'élaboration politique du groupe (filiale par métiers, département pluri-activité, direction fonctionnelle et direction du groupe), ces relais pouvant être les comités centraux d'entreprise et de groupe, leurs commissions économiques, leurs commissions spécialisées. Ce n'est que s'ils peuvent s'appuyer sur un appareil à construire, un réseau d'informateurs et même une capacité d'expertise externe, qu'ils pourront dialoguer véritablement avec le gouvernement privé, refuser les faux débats et poser les vrais problèmes, et casser ainsi le monopole de l'expertise légitime des dirigeants.

Le conseil d'atelier dans le projet de loi actuel est composé de tous les salariés de l'unité de travail élémentaire ; il a pour compétence le débat sur les conditions de travail ou tout autre objet qu'en accord avec les dirigeants il se donne à étudier. Le fonctionnement du conseil et l'application des décisions prises sont confiées à l'encadrement traditionnel.

Là encore, comme au niveau de conseil d'administration, ce cadre ne sera que ce que les acteurs sociaux en feront. Si le risque d'institutionnalisation paraît plus faible que pour le CA (encore que dans certaines entreprises il peut s'agir là d'un prête-nom pour les cercles de qualité), et que des expériences originales trouveront là à s'exprimer, la difficulté d'une capitalisation de cette expérimentation, le risque de confinement des îlots, « autogérés » et à l'inverse le risque de retrait ou de désinvestissements des travailleurs, mécontents de l'emprise renouvelée de l'encadrement traditionnel, menacent cette expérience. Là encore,

MODE DE CONSTITUTION ET DE RESTRUCTURATION INTERNE

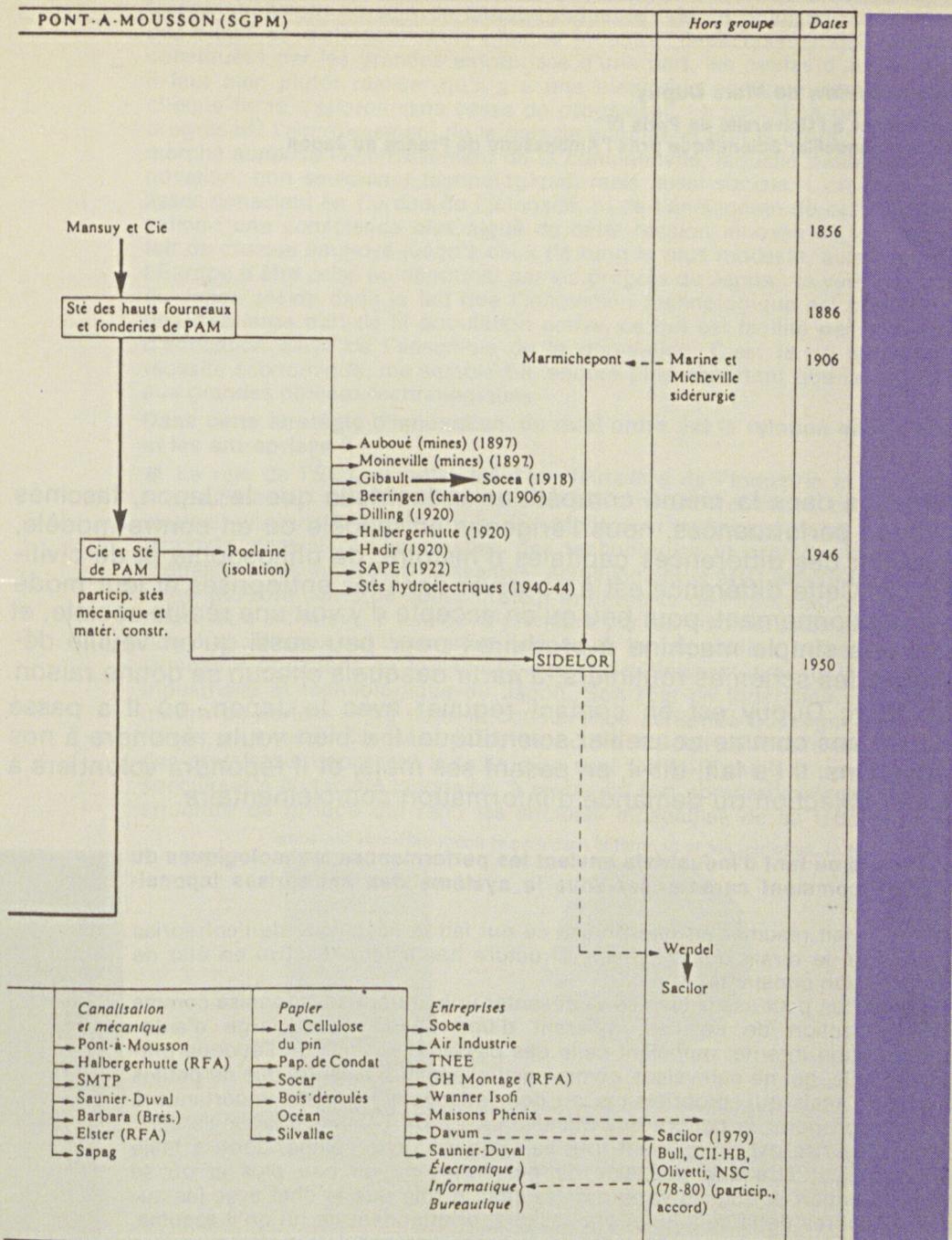


on ne peut faire le pari de la dynamique qu'en se donnant les moyens d'évaluer, de capitaliser et de diffuser les résultats de ces expériences ; là encore le syndicat, au niveau du groupe industriel notamment, devra se doter de moyens organisationnels nouveaux pour faire fructifier ces expériences.

On le voit, avec ces réformes, le groupe industriel interpelle plus que jamais le

monde syndical - il en est de même pour l'État et ses administrations : longtemps ignorés par les fédérations et confédérations syndicales, les groupes industriels représentent de nouveaux lieux de pouvoir face auxquels les syndicats sont encore absents. Pour que ces expériences réussissent, ils devront inventer des structures originales qui prennent en compte non seulement les réalités de la

D'UN GROUPE INDUSTRIEL



division sociale du travail, mais aussi les découpages que réalisent les groupes industriels dans l'univers socio-économique. Le moment n'est-il pas venu de penser groupe industriel comme on a pensé jusqu'ici branche et union locale ? ; si les organisations syndicales de groupe industriel ne se consolident pas, le risque est grand en effet que ces dynamiques ne se créent pas et ne se dif-

fusent pas. Centre de pouvoir privé et acteur politique, le groupe industriel est une réalité aujourd'hui incontournable, et qu'il n'est pas possible de réduire à la somme de ses activités et à la somme de ses politiques, sauf à laisser au gouvernement privé le monopole des arbitrages de la définition des cohérences.

L'ENTREPRISE JAPONAISE

Une interview de Marc Dupuy

Professeur à l'Université de Paris IV

ancien Conseiller Scientifique près l'Ambassade de France au Japon

Engagés dans la même compétition industrielle que le Japon, fascinés par ses performances, nous l'érigions en modèle ou en contre-modèle, oubliant des différences capitales d'histoire, de philosophie et de civilisation. Cette différence est à observer dans les entreprises et leur mode de fonctionnement, pour peu qu'on accepte d'y voir une réalité sociale, et pas une simple machine à produire ; pour peu aussi qu'on veuille dépasser les schémas routiniers, à partir desquels chacun se donne raison. M. Marc Dupuy est en contact régulier avec le Japon, où il a passé douze ans comme conseiller scientifique. Il a bien voulu répondre à nos questions. Il l'a fait, dit-il, en pesant ses mots, et il répondra volontiers à toute objection ou demande d'information complémentaire.

A l'heure où tant d'industriels envient les performances technologiques du Japon, comment caractérissez-vous le système des entreprises japonaises ?

■ S'il fallait résumer en une phrase ce qui fait la spécificité de l'entreprise japonaise, je dirais que c'est une structure hautement réactive en état de mobilisation constante.

En effet l'on peut assez bien se représenter une entreprise japonaise comme une collection de cellules jouissant d'une liberté assez large d'auto-organisation interne, rappelant celle des paysans japonais de l'époque pré-industrielle, qui ne cultivaient, comme actuellement d'ailleurs, que de petites surfaces, mais qui, propriétaires ou non, attachaient grande importance à pouvoir en gérer la culture eux-mêmes. La vie de l'employé japonais dans son entreprise est donc avant tout sa vie dans cette cellule, dont la taille typique peut être une douzaine de personnes ou un peu plus et où sa préoccupation principale va être d'assumer le rôle que le chef avec les autres membres de la cellule lui ont assigné, et attendent de lui qu'il assume. Bien évidemment, suivant la taille de la firme, ces cellules sont regroupées dans les structures qui constituent l'organigramme de la compagnie, mais elles n'en gardent pas moins leur identité au niveau de la sphère de travail de chaque employé : c'est cette structure cellulaire qui donne à l'industrie japonaise sa flexibilité et sa réactivité ultra-rapide, lui permettant pour reprendre une expression récente de la théorie des systèmes, de « gérer le complexe ».

La firme japonaise, d'autre part, est depuis la réouverture du Japon à l'Ouest, c'est-à-dire depuis un siècle, en état de mobilisation permanente et cela pour deux raisons : d'une part en raison de la perception aiguë dans toute la population des menaces qui pèsent constamment sur le Japon, me-

naces dues essentiellement pour le présent à l'absence de matières premières et énergétiques et au taux très bas pour un pays industrialisé d'autosuffisance alimentaire et d'autre part et surtout, en raison de la concurrence féroce qui existe au sein de chaque industrie : de ce point de vue il n'est pas exact de distinguer dans chaque industrie deux classes qui seraient constituées par les grandes entreprises d'une part, les petites d'autre part : il faut bien plutôt réaliser qu'il y a une hiérarchie continue dans laquelle chaque firme s'efforce sans cesse de progresser. La condition première de progrès est l'accroissement de la part de marché, et non le profit ; la part de marché suppose l'accroissement de la compétitivité, laquelle passe par l'innovation, non seulement technologique, mais aussi sociale. L'on n'est pas assez conscient en Europe de l'intensité, ni de l'ancienneté de cette mobilisation : une conscience plus aiguë de cette tension innovatrice, qui est le fait de chaque employé jusqu'à ceux de rang le plus modeste, aurait évité à l'Europe d'être prise au dépourvu par les progrès du Japon : le véritable défi du Japon réside dans le fait que l'innovation technologique est portée par une très large part de la population active, ce qui est facilité par le niveau d'éducation élevé de l'ensemble de la population. C'est là un facteur de réussite économique, me semble-t-il, encore plus important que la capacité aux grandes percées technologiques.

Dans cette stratégie d'innovation, de quel ordre est la relation entre l'Etat et les entreprises ?

■ Le rôle de l'Etat, et notamment du Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur (MITI), a évolué depuis les années 50 et 60, où ce ministère exerçait une tutelle étroite sur le développement technologique et industriel japonais, contrôlant l'importation des technologies et protégeant le développement des industries naissantes. Actuellement le MITI assure trois fonctions, qui sont celles de concentrateur et diffuseur de l'information, de fédérateur et d'incitateur. Il exerce la première par les innombrables comités officiels et officieux qui l'entourent, formés de fonctionnaires, industriels, universitaires et experts de toutes origines, qui définissent avec lui la politique industrielle et technologique du Japon. Son rôle de fédérateur consiste à mettre un certain ordre dans la concurrence acharnée qui règne entre les firmes, et à rassembler les industriels quand il s'agit de mettre à exécution des projets qui dépassent la taille d'un seul : le MITI pallie là une faiblesse spécifique à la société japonaise, à savoir un fort compartimentage dû à la structure de groupe qui rend les sociétés incapables de se fédérer elles-

L'empereur Hiro-Hito reçoit le président Mitterrand et ses ministres, le 16 avril 1982.



mêmes. Enfin le MITI exerce son rôle d'incitateur quand il s'agit de développer rapidement une nouvelle industrie jugée stratégique pour le Japon, par exemple l'informatique entre 1966 et 1976, les circuits intégrés à très haut degré d'intégration ensuite, et les manipulations génétiques actuellement. Il apporte alors des capitaux sous forme de subventions ou de prêts à bas taux, mais l'industrie s'est toujours mobilisée auparavant afin d'être en position concurrentielle lors de l'attribution des crédits de l'État ; par la suite elle dépense souvent sur ces propres fonds autant qu'elle ne reçoit. Dès que les projets ainsi montés sont menés à terme, les technologies sont transférées aux entreprises qui les commercialisent en concurrence. L'état japonais n'est traditionnellement par un exécutant sauf en période de crise, comme par exemple lorsqu'il a fallu faire face aux menaces de colonisation vers la fin du 19^e siècle, ou dans la période militariste, de 1931 à 1945.

Au sein de l'entreprise, comment se prennent les décisions et quel est le rôle des cadres ?

■ La prise de décision est largement collective même si existent certains cas où un seul homme peut détenir pendant un certain temps un pouvoir considérable : il s'agit alors généralement du fondateur de la compagnie, mais avec le temps ou après sa retraite, le processus de décision tend à redevenir collectif.

Dans le cas général donc, les décisions stratégiques sont prises dans une couche moyenne d'intégrateurs, dont le rôle est de trier en commun les propositions venues de la base et de les harmoniser avec les grandes orientations définies par le sommet. La prise de décision par les comités appropriés (par exemple le collège des directeurs d'usines, des laboratoires et des services de vente, pour définir un programme annuel de R et D) s'accompagne d'innombrables consultations officieuses tant aux échelons inférieurs que supérieurs et les décisions sont entérinées par la direction ; mais si les comités appropriés ne parviennent pas à dégager un consensus au moins des deux-tiers des participants, il appartient à la direction de trancher : elle ne le fera alors qu'après de multiples consultations visant à se faire dégager un consensus : en d'autres termes, l'on distingue au Japon l'autorité du pouvoir : le pouvoir ne s'exerce qu'en cas de crise. Le rôle de la direction est donc essentiellement d'incarner le symbole de l'autorité à son niveau, de créer un esprit dans la compagnie, de définir certaines grandes orientations, et de résoudre les conflits si nécessaire ; il n'est pas de décider. Quant aux cadres de rang moyen, ils transmettent essentiellement vers le haut les avis concertés des membres des cellules auxquelles ils appartiennent : on voit donc que dans la firme japonaise, il n'y a pas de distinction claire entre ceux qui dirigent et ceux qui sont dirigés ; tout employé est un maillon entre son supérieur et ses inférieurs : l'autorité et la responsabilité sont en pratique diffusées et délocalisées, même si certains en détiennent les attributs, et s'il existe une hiérarchie très clairement définie et constamment soulignée qui maintient présent le symbole de l'autorité.

De toutes façons les cadres ont généralement occupé autrefois toutes les positions inférieures à leur rang et leurs inférieurs du moment considèrent qu'un jour ils seront, potentiellement tout au moins, susceptibles d'occuper la position de leur supérieur.

L'adhésion des salariés japonais aux valeurs et finalités de l'entreprise est réputée très forte. Comment l'expliquez-vous ? Que pensez-vous pour la période à venir ?

■ La façon dont la question est posée correspond à un schéma où l'employé se dissocie de l'entreprise, considérée par lui comme une entité qui lui est extérieure : en fait, plutôt que d'adhésion à l'entreprise il faudrait parler, pour le salarié japonais, d'adhésion au groupe qui forme l'entreprise et dont il est membre. Le salarié japonais n'adhère pas tant à des valeurs et des finalités qui lui sont proposées par un employeur, qu'à des valeurs et finalités portées par un groupe d'hommes dont il est membre, et à la définition desquelles il a son mot à dire.

L'entreprise japonaise n'est donc pas le résultat d'un contrat entre partenaires sociaux en vue d'une production, mais doit être considérée comme une

communauté, dont le premier objectif est d'assurer l'existence même des employés et en fait sa survie dans la concurrence intense à laquelle elle est soumise. Les actionnaires ne viennent guère, dans les préoccupations des dirigeants, qu'après les employés, les fournisseurs, les vendeurs, les clients, et les banquiers de la firme, c'est-à-dire toute une série d'intervenants dont va dépendre en premier chef la survie de l'entreprise.

Cette structure de communauté peut s'expliquer historiquement par la façon dont s'est formée, principalement à partir de 1920 et surtout après la Seconde Guerre Mondiale, la main-d'œuvre industrielle japonaise. Comme l'explique la célèbre sociologue Nakane Chie, le premier fils ayant traditionnellement pour devoir de succéder à son père dans l'entreprise familiale, ce sont les seconds et troisièmes fils qui ont quitté les exploitations familiales pour travailler dans les villes. Comme il est spécifique à la société japonaise que le fils éloigné de l'exploitation familiale devient moins important que l'ouvrier qui vient y travailler - en d'autres termes le lien du travail l'emporte sur le lien du sang - ceux qui partaient ne pouvaient plus que compter sur eux-mêmes pour réussir : ils ont donc été naturellement conduits à s'appuyer complètement sur les firmes où ils allaient travailler et à faire de celles-ci leurs nouvelles familles. Cette tendance a encore été renforcée par le fait que le passage de l'école à l'entreprise se fait souvent par l'entremise des maîtres ou d'intermédiaires, lesquels transfèrent à l'employeur la responsabilité qu'ils assument envers celui qui va devenir son employé.

Dans la mesure où l'entreprise japonaise est une communauté dont la philosophie est l'indivision pour assurer la survie, l'on voit difficilement comment l'adhésion à ses valeurs et finalités pourrait diminuer. Il se pourrait cependant que la place de l'industrie dans la société japonaise régresse sous l'effet de facteurs extérieurs, tels que par exemple la vieillissement de la population, qui obligera l'industrie à participer plus qu'autrefois à la prise en charge du segment âgé de la population et pourrait constituer pour elle un facteur d'affaiblissement. Une régression de la place de l'industrie dans la société pourrait entraîner une régression de l'adhésion que ses employés lui portent. Néanmoins si un changement doit se produire, il ne sera vraisemblablement pas rapide, et il est difficile de prévoir dans quelle direction il se produira : après tout les firmes japonaises ressemblaient plus aux firmes européennes en 1910 qu'actuellement !

Au travers des mutations technologiques, comment sont traités les problèmes de qualification et de requalification ?

■ Les problèmes de qualification et de requalification ne se posent guère de façon très aiguë dans l'entreprise japonaise, du fait que celle-ci considère que le système d'enseignement ne sert qu'à donner les connaissances générales de base et trier les futurs candidats à l'embauche, et qu'il lui revient de former l'employé à ses besoins. Ainsi lorsqu'un nouveau salarié est embauché (en général au 1^{er} avril de chaque année), il reçoit d'abord 2 ou 3 mois de formation avant de recevoir sa première affectation ; il s'agit alors d'une adaptation au milieu de l'entreprise. Après la première affectation, une formation technique et sociale va continuer pendant 5 ans, après quoi elle va se muter en une éducation - des spécialités nouvelles pour pouvoir changer de spécialité. La formation ne cesse pas, mais devient facultative après dix ans. En outre la rotation interne est élevée : il est courant de changer de position tous les deux ans. Dans ces conditions, la requalification peut être organisée sans difficulté en même temps que la diversification ; c'est à la Direction du Personnel que revient cette mission de formation : sa mission est de préparer chaque employé à une carrière totale, conforme à la tradition qui subsiste de faire toute sa carrière dans la même entreprise.

L'effort japonais se paie d'un certain prix social, en particulier dans certaines catégories (les femmes, les personnes âgées, etc.). Comment voyez-vous cette situation et son incidence sur la société japonaise ?

■ Il est vrai qu'après la crise du pétrole en 1973, l'Industrie japonaise a résolu en partie ces problèmes de compression du personnel en abaissant l'âge de la retraite et en licenciant des femmes. Si peu de femmes travaillent encore après leur mariage, il ne faudrait pas pour autant en conclure que c'est la conséquence du succès économique. D'autres considérations en-

trent en ligne de compte, telles que, par exemple, celle issue de la tradition du bushido (code des samouraï) qui veut qu'une épouse au foyer soit significative d'un certain rang social. Par contre le problème de la prise en charge des personnes âgées qui, jusque maintenant a été résolu soit par les familles, soit par la flexibilité du système social (réembauche à moindre salaire après la retraite ; petits travaux etc.) risque de devenir plus aigu avec le vieillissement déjà signalé de la population. Déjà un mouvement se dessine visant à relever l'âge de la retraite. En tout cas, il est notable qu'en période de crise, priorité est donnée à l'embauche des jeunes sur le maintien des employés âgés.

De même il faut reconnaître que la prospérité des grandes sociétés se fait en partie au détriment des petites et moyennes entreprises, dans la mesure où elles concentrent un capital technologique, de puissants moyens financiers et écrèment le meilleur de la main-d'œuvre. Un ouvrier de Hitachi ou Fujitsu n'a ainsi rien de commun avec un ouvrier d'une petite entreprise qui produit des pièces détachées dans un hangar au milieu de Tokyo avec une dizaine de machines-outils. Mais ce dernier ne pensera pas pour autant que l'ouvrier de Hitachi est un privilégié : il pensera que ses avantages sont dus au rang plus élevé de Hitachi dans la hiérarchie industrielle : à lui et à sa firme de tenter de monter aussi.

Si la partie inférieure de la hiérarchie industrielle et, à travers elle, la société japonaise sont ainsi amenées à consentir à des sacrifices, ceux-ci sont supportés pour plusieurs raisons. Tout d'abord parce que depuis les années 60, le taux de croissance a toujours été suffisamment élevé, même s'il a baissé après la crise pétrolière : le niveau de vie a monté et une grande partie de la population estime appartenir à la classe moyenne (quelque 90 % comme le montrent les sondages). Les écarts en salaire et avantages entre grandes et petites entreprises ne sont pas excessifs et à l'intérieur des firmes l'éventail des salaires n'est pas non plus très ouvert. D'autre part et surtout l'ascension sociale reste étroitement liée à la connaissance et au savoir, ce qui explique la vive concurrence pour l'entrée dans les meilleures écoles et universités : le système d'enseignement continue d'effectuer un rebrassage social constant et aucune classe ne domine le Japon. Chacun estime avoir ses chances au départ, avant l'entrée comme après l'entrée dans l'entreprise, où la concurrence continue de jouer et y est volontairement entretenue. Par ailleurs, la structure cellulaire, non seulement des firmes, mais de toute la société japonaise (chaque japonais vit dans un réseau de relations qui l'aide et qu'il est tenu d'aider) a cette flexibilité qui permet de trouver de multiples solutions individuelles aux problèmes posés par les fluctuations économiques (réembauche après la retraite à salaire réduit, ouvriers saisonniers, etc.). Enfin le sentiment aigu des menaces qui pèsent sur le Japon, la lutte pour la survie depuis des décennies conduisent chacun à se contenter de moins et à faire flèche de tout bois.

Ceci étant, il me semble qu'aux standards occidentaux le prix le plus élevé à payer par l'employé japonais pour la réussite de son industrie n'est pas tant dans les aspects que nous venons de citer, que dans la contrainte que fait peser sur lui la structure cellulaire que j'ai décrite précédemment. Il me semble bien plus contraignant de devoir au fil des jours ajuster son comportement de manière à être le membre harmonieux d'un petit groupe, équilibrer constamment ses dettes morales et ses créances, que de pouvoir se limiter aux obligations d'un contrat bien défini avec un employeur. Ainsi par exemple cite-t-on constamment le fait que l'employé japonais ne prend pas la totalité de ses vacances. Il faut bien comprendre qu'une de ses craintes en s'absentant, serait d'obliger les autres à faire son travail en son absence et de se retrouver redévalable à leur égard. Si un mécanisme existait où l'ensemble de la cellule, ou en fait, en raisonnant de proche en proche, l'ensemble de la compagnie viendrait à prendre de longues vacances, chacun en prendrait. En fait il faudrait même que ce soit l'ensemble de l'industrie qui en prenne, sinon la compagnie craindrait de voir diminuer sa part de marché.

Je ne suis pas sûr que nous français, dont la culture et le mode de vie sont empreints d'individualisme, pourrions aisément soutenir de façon continue une telle contrainte. Certains japonais non plus ne la soutiennent pas et ils sont alors inexorablement exclus : mais ils sont en très petit nombre.

S'il fallait nommer quelques erreurs particulièrement regrettables dans l'appréciation occidentale du Japon, quelles sont à vos yeux les plus graves ?

■ Une première erreur d'appréciation qui serait grave, consisterait à ne pas se rendre suffisamment compte que malgré la réussite économique, la situation du Japon reste et restera toujours fondamentalement précaire, que la vie reste dure et que la mobilisation pour la survie y reste et restera encore pour longtemps nécessaire. D'autres erreurs graves peuvent résulter de l'emploi de formules trop simples dans lesquelles semble se résumer parfois la connaissance occidentale des relations sociales au Japon, telles que l'emploi à vie ou le consensus, ainsi que de l'absence de recul historique dans l'analyse.

Ainsi l'emploi à vie, avec le salaire déterminé par l'ancienneté, a-t-il d'abord résulté du souci des employeurs de fixer une main-d'œuvre compétente et mobile. Les statistiques montrent que cette tradition n'était pas encore fermement établie entre les deux guerres : on aurait pu penser qu'elle allait disparaître après la défaite ; ce sont alors les syndicats qui l'ont demandée à un moment où il y avait un énorme surplus de main-d'œuvre. La croissance économique devenant extrêmement rapide dans les années 60, la main-d'œuvre compétente manqua de nouveau et il s'est agi à nouveau de la fixer pour rentabiliser les investissements en formation. Actuellement l'emploi à vie signifie à la fois loyauté à l'entreprise et en contrepartie, dans la mesure du possible, sécurité de l'emploi pour les ouvriers permanents.

Une autre erreur grave peut résulter de l'utilisation sans précaution du mot consensus. Celle-ci peut conduire à croire que les tensions et les luttes sont absentes des relations sociales.

En fait la firme, comme plus généralement la société japonaise dans son ensemble, sont pleines de tensions, mais a été élaboré au fil des siècles pour la société et dans ces dernières décennies pour l'industrie, tout un système qui permet de constamment les réduire. Il conviendrait donc de parler de concertation plutôt que de consensus. Ainsi dans chaque entreprise, le syndicat est-il généralement entouré d'un nombre de conférences, commissions destinées à chercher des solutions avant que les conflits ne soient portés formellement à son examen. Ce syndicat est, à une majorité écrasante, un syndicat d'entreprise : il ne faudrait pas en déduire pour autant qu'il est acquis à la direction. Les grèves très violentes de l'automobile des années d'après guerre en sont la preuve. En fait, comme le dit un proverbe japonais, on préfère le syndicat d'entreprise au syndicat de métier, parce que dans le premier « on peut y pratiquer le sumo (lutte japonaise) entre soi ».

Cela veut dire que ne se battent proprement que ceux qui vivent sous le même toit : mais on se bat (1). Adhère au syndicat d'entreprise la presque totalité du personnel permanent jusqu'au grade de chef de section : quant aux cadres d'échelon plus élevé, les trois-quarts ont tenu autrefois des responsabilités dans ce syndicat. On peut donc vraiment dire que l'on se bat entre soi : inversement on sait aussi faire entre soi les gestes qui témoignent de la volonté d'indivision mentionnée plus haut : ainsi après la crise pétrolière de 1973, M. Inayama, alors Président de Nippon Steel, maintenant Président du Patronat Japonais, a-t-il décidé un jour de réduire de 20 % sa rémunération pour préserver les emplois des employés permanents. Le lendemain les vice-présidents ont décidé une réduction volontaire de leurs salaires de 15 %, le surlendemain les chefs de division une réduction volontaire de 10 %. Les licenciements ont ainsi pu être évités : l'exemple n'est pas unique.

La réalité japonaise est très complexe et ne peut pas toujours être aisément analysée dans notre cadre occidental. La multiplication des exemples et le recul historique sont toujours nécessaires. J'espère que j'aurai réussi, dans le cadre de cette courte interview, à donner aux lecteurs de Cadres CFDT, une image suffisamment exacte et fidèle de l'entreprise japonaise : c'est ce à quoi, en tout cas, je me suis efforcé de mon mieux.

(1) Cf. Jean Esmein, *Mondes asiatiques*, I.I. Printemps 1975.

LE SYNDICALISME ET LA CONTRE-PROPOSITION INDUSTRIELLE

UN BILAN DES ANNÉES 70 ET DES QUESTIONS NOUVELLES

par Jean-Pierre Huiban

DEPUIS 1973, date de ce que l'on a appelé « l'affaire LIP », les syndicats français ont manifesté, dans une cinquantaine de cas d'entreprises en difficulté, leur volonté nouvelle d'intervenir sur les choix industriels, sans se contenter de négocier les conséquences sociales de décisions prises par d'autres. Parallèlement, le même type de stratégie dite de « contreproposition industrielle » a été appliquée à certaines branches, telle la sidérurgie, à partir des années 1977-1978. Cet article s'efforcera, en s'inspirant d'un travail plus important (1) de décrire brièvement ces tentatives syndicales et de les analyser.

DIVERSITÉ DES SITUATIONS

Il serait dangereux de considérer comme un tout homogène un ensemble qui regroupe des situations aussi différentes qu'une PME en difficulté d'une part, un secteur industriel considéré comme stratégique d'autre part. Nous nous borne-

rons ici à distinguer entre les contrepositions industrielles concernant les entreprises en difficulté et celles liées aux branches.

Les contrepositions industrielles dans le cas d'entreprises en difficulté

L'intitulé même de ce paragraphe pose question : le point commun à l'ensemble des cas étudiés est la *situation de crise* qui prévaut à l'élaboration de solutions de rechange par les syndicats. Ceci ne correspond nullement à un choix délibéré de la part de l'observateur : on pourrait très bien imaginer, comme c'est ailleurs le cas, l'élaboration par les syndicats de propositions concernant le produit ou l'organisation de la production au sein d'une entreprise *en bonne santé*.

Tel n'est pas le cas en France jusqu'à présent, où l'on pourrait évidemment souhaiter que la création d'institutions nouvelles ou l'amélioration d'institutions existantes à la suite des lois Auroux, aillent dans ce sens. Mais, répétons-le, jusqu'à présent, la contreproposition industrielle prend l'allure d'une réaction face à l'événement, non d'une anticipation de celui-ci.

(1) Une thèse soutenue à ce sujet à l'Université Paris IX Dauphine, *La contreproposition industrielle comme élément de stratégie syndicale, analyse de la période 1973-1980*, Jean-Pierre Huiban, 1981.

« Les syndicats n'ont absolument pas le pouvoir de mener une politique d'offensive économique contre le profit, parce qu'ils ne sont rien d'autre, en réalité, que la défense organisée de la force de travail. »

Rosa Luxemburg, 1906
« Réforme sociale ou révolution ? »
Ed. F. Maspero, 1969

« Dans l'œuvre revindicative quotidienne, le syndicalisme poursuit la coordination des efforts ouvriers, l'accroissement du mieux être par la réalisation d'améliorations immédiates, telles que la diminution des heures de travail, l'augmentation des salaires, etc.

Mais cette besogne n'est qu'un côté de l'œuvre du syndicalisme : il prépare l'émancipation intégrale, qui ne peut se réaliser que par l'expropriation capitaliste ; il préconise comme moyen d'action la grève générale et il considère que le syndicat, aujourd'hui groupement de résistance, sera dans l'avenir le groupement de production et de répartition, base de réorganisation sociale. »

Charte d'Amiens, CGT, 1906



Nous avons étudié une quarantaine de cas à travers la France entre 1973 et 1980. Quelques enseignements communs peuvent être tirés, mais ce qui domine est l'impression d'une grande disparité des situations : les particularismes liés à l'environnement local, ceux découlant de la nature de la production, pèsent ici de tout leur poids.

• Il s'agit le plus souvent de PME, où les structures syndicales qui interviennent sont des structures locales (section d'entreprise, Union locale ou Union départementale).

• Le soutien local, qu'il s'agisse de celui de la population ou des élus, aussi bien que la compréhension des pouvoirs publics et des autorités judiciaires, jouent un rôle décisif pour l'aboutissement des propositions syndicales.

• Il est très difficile de discerner la frontière entre ce que l'on peut considérer comme une stratégie « classique » de défense de l'emploi, et l'élaboration de véritables contrepropositions industrielles. Ces derniers cas ne représentent, en tout état de cause, qu'une partie infime des conflits liés à l'emploi, lesquels sont eux-mêmes très minoritaires parmi les cas d'entreprises en difficulté.

Quelle peut être la signification de cette stratégie pour le syndicalisme ?

• D'un point de vue stratégique elle est essentielle. Il s'agit pour le syndicat de reconstituer les conditions de son action dans une situation où celles-ci n'existent plus. L'objectif est double : il faut fournir un objet à la mobilisation des salariés. Parallèlement, la contreproposition facilite la recherche d'un interlocuteur (le patron étant le plus souvent absent physiquement ou dans l'incapacité d'agir), celui-ci pouvant être, soit les pouvoirs publics, soit un acquéreur éventuel. Ainsi la proposition syndicale constitue une étape vers la solution, un lien de mobilisation intermédiaire.

• D'un point de vue industriel, l'attitude qui s'impose est le pragmatisme. Le but n'est pas de réformer la nature du système économique, mais plus prosaïquement, d'empêcher une entreprise de fermer et/ou des salariés de perdre leur emploi. L'appel à des experts constitue le moyen le plus fréquemment utilisé. Un des problèmes qui se posent alors est le statut des experts en question : entre le sympathisant, l'expert fédéral ou le cabinet rémunéré, les situations varient et les contradictions ne sont pas absentes ni du point de vue du syndicalisme, ni de celui de ceux qu'il utilise.

Première conclusion : il apparaît qu'il y a, à l'heure actuelle, développement numérique de ce phénomène au sein des entreprises en difficulté, mais parallèlement on ne constate pas une évolution réelle du contenu, notamment industriel, des solutions proposées. Le caractère tardif de l'intervention syndicale y est pour quelque chose, l'aspect local des problèmes également qui, semble-t-il, empêche toute tentative de modélisation s'appuyant sur les cas existants.

Mais plus profondément, on doit attribuer cette situation à ce qui constitue la hiérarchisation croissante du système productif : les entreprises, notamment les PME, disposent individuellement d'assez peu de moyens d'infléchir l'évolution générale des marchés auxquels elles s'adressent. De ce point de vue, l'intervention syndicale sur les secteurs industriels (ou les groupes) prend une dimension beaucoup plus chargée de sens, d'un strict point de vue économique.

Le cas des secteurs industriels

Il n'est guère possible de mentionner ici l'ensemble des cas étudiés, citons néanmoins le cas de la sidérurgie lorraine en 1979 comme particulièrement significatif. L'importance de l'enjeu social et économique, la violence du conflit qui s'y est déroulé, la dimension régionale de la situation enfin confèrent un relief particulier aux stratégies syndicales qui y ont été employées. A cet égard l'existence de deux documents syndicaux (2) et leur utilisation comme objet de mobilisation et enjeu de la négociation sont significatifs. L'intervention syndicale au niveau sectoriel est plus tardive que celle qui se situe dans le cas d'entreprises. Elle est aussi, de façon beaucoup plus nette, le fruit

(2) CFDT, *Avenir de la sidérurgie. Propositions de la FGM-CFDT*, 1978. CGT, *Face à la crise de la sidérurgie. Memorandum FTM-CGT*, 1978.

d'une analyse de la crise économique et politique française. Cette analyse est celle qui prévaut au 39^e congrès confédéral de la CFDT et, dans une moindre mesure, au 40^e congrès de la CGT (3).

L'enseignement majeur qui ressort de ces études de cas, au-delà de la diversité des situations sectorielles, est l'existence de deux stratégies différentes d'accès du syndicalisme à la décision économique et industrielle.

La première peut être qualifiée de contre-plan économique.

Elle consiste essentiellement à adjoindre une argumentation économique à un mode d'action polémique et revendicatif. Le but demeure la satisfaction de revendications sociales, associée à une dénonciation globale du système capitaliste et de son fonctionnement économique. Les moyens proposés sont ceux d'une politique économique de type keynesien, basée sur une intervention étatique dans le sens d'une relance de la consommation. Par le degré de centralisation qui la caractérise, de même que par le niveau d'appréhension, fondamentalement macroéconomique, des problèmes industriels, ce type de stratégie ne présente pas de rupture par rapport à celles précédemment employées par le mouvement ouvrier (4).

La deuxième stratégie peut être désignée par le terme de contreproposition

industrielle. Elle marque un double passage pour le syndicalisme :

- celui d'un mode d'action strictement revendicatif à un mode qui devient parallèlement propositionnel,
- celui qui conduit d'un champ d'action et de réflexion strictement limité au domaine social, à un champ qui inclut également les choix industriels.

Pour clarifier les idées, on peut proposer cette *définition de la contre-proposition industrielle* : elle constitue, en réaction à une orientation ou à une situation préexistante, la mise en avant d'objectifs et de moyens alternatifs liés au produit, depuis les conditions de sa fabrication (lieu de la production, choix des investissements et de la technologie, organisation de la production) jusqu'à la prise en compte de sa commercialisation, en liaison avec sa finalité.

L'approche qui caractérise ces analyses et propositions industrielles pourrait être qualifiée de pluraliste. A la dimension strictement industrielle se superpose la dimension régionale, l'optique productiviste et centralisatrice laisse sa place à la recherche d'une liaison plus harmonieuse entre politique industrielle et politique d'aménagement du territoire.

De même, il n'y a plus prise en compte unique du point de vue du producteur et de l'emploi (même si celui-ci reste central), mais confrontation de celui-ci avec les intérêts propres des usagers et consommateurs. Le concept d'« utilité

(3) Les orientations en question ont été nettement abandonnées depuis par la direction de cette centrale, comme en témoigne l'analyse de J.L. Moynot, *Au milieu du Gué*, PUF, 1982.

(4) La CGT en 1935, la CFTC en 1936, avaient déjà élaboré des contre-plans de cette nature. On consultera à ce sujet, l'ouvrage de C. Buci-Glucksmann et G. Therborn « *Le défi social-démocrate* », Ed. Maspero, 1981.

Longwy
février 1979

sociale » du produit devient alors au centre du débat.

SIGNIFICATIONS ET AVENIR D'UNE STRATÉGIE DE CONTRE-PROPOSITION INDUSTRIELLE

Cette stratégie (5) doit être replacée dans son contexte. Elle est avant tout issue d'une constatation : celle de l'impuissance des stratégies traditionnelles à répondre au défi qui est posé par la crise, crise économique et sociale certes, mais aussi crise du syndicalisme (6). Qu'il s'agisse de la moindre efficacité d'une pratique centrée sur la revendication salariale, en une période où les fruits de la croissance sont de toutes façons plus rares, ou bien de l'incapacité à prendre effectivement en charge le sort des chômeurs et des hors-statuts, le syndicalisme s'est trouvé acculé à une révision de ses modèles d'action et de réflexion. La contre-proposition industrielle constitue une tentative, d'ailleurs largement inachevée, de réponse au défi ainsi lancé. Elle constitue l'essai d'une triple redéfinition : celle de la place du syndicalisme au sein de la société française, celle des lieux et de la forme de la négociation collective, celle des règles de fonctionnement interne au syndicalisme, enfin.

Une redéfinition des acteurs sociaux et politiques.

L'opposition entre ce que nous avons qualifié de stratégie de contre-plan économique d'une part, de stratégie de contre-proposition industrielle d'autre part, permet de mieux saisir ce que représente de fondamentalement nouveau la deuxième de ces stratégies. La première stratégie correspond finalement à un accroissement de la demande d'Etat. Confondre le macroéconomique et l'industriel, substituer la revendication d'une relance par l'augmentation du pouvoir d'achat à la définition de véritables propositions industrielle, c'est solliciter l'intervention centrale, privilégier l'Etat et, d'une certaine façon, cantonner le syndicalisme dans le rôle qui lui a été traditionnellement, notamment par les partis politiques, dévolu.

(5) C'est bien évidemment ici du deuxième type de stratégie laquelle est prioritairement le fait de la CFDT que nous entendons parler.

(6) cf P. Rosanvallon, « Crise et avenir de la classe ouvrière », Seuil 1979.

(7) Bruno Trentin, *Les nouvelles figures du travailleur*, « Dialectiques », n° 28, automne 1979.

En négatif, la stratégie de contre-proposition industrielle se définit comme autonome par rapport au modèle du débouché politique. A la dimension centralisatrice, elle substitue la prise en compte des dimensions régionales, l'intervention des usagers et consommateurs, elle ne refuse pas, enfin, le délicat débat qui est celui des conséquences des nouvelles technologies.

Elle n'est certes pas « a-politique » pour autant, au contraire elle aboutit à une redéfinition du syndicat comme acteur politique du changement à travers la composante industrielle de celui-ci, comme l'a très justement évoqué Bruno Trentin :

« (Une) stratégie syndicale visant à accroître le pouvoir ouvrier dans l'entreprise, à travers les choix de production, le contrôle des investissements, la décentralisation... et induisant des effets politiques dans la société et dans l'Etat » (7).

Une redéfinition des lieux de la négociation collective.

La contre-proposition industrielle n'a pas pour objet la simple élaboration d'un document, mais bien la défense de celui-ci et sa négociation par les partenaires sociaux. Dès lors elle représente un axe d'extension des procédures de négociation collective au champ industriel, lequel leur était jusqu'à présent clos.

Aussitôt se pose le problème de la définition du niveau de cette négociation, avec l'impérieuse nécessité d'établir une correspondance entre :

- le niveau industriel auquel s'identifient les salariés
- le niveau institutionnel auquel s'effectue actuellement la négociation des choix décisifs
- le niveau auquel se font sentir les effets de ceux-ci.

Prenons un exemple : supposons que la reconnaissance de l'identité industrielle des travailleurs s'effectue au niveau de l'atelier ou de l'établissement. Supposons parallèlement la pertinence des décisions industrielles établies au niveau du groupe ou de la filière industrielle. Quel pourra être, de ce point de vue, le lieu adéquat de la négociation ? et quelles pourront être les formes appropriées d'expression de la part des salariés ?

Les cas que nous avons étudiés sont émaillés de difficultés de cet ordre. Des solutions ponctuelles apparaissent, qui sont marquées par leur diversité. La prise en compte de niveaux organisationnels (l'atelier, l'établissement, l'entre-

prise, le groupe ou le secteur) ou physiques (l'établissement, la localité, le bassin d'emploi ou la région) aussi variés, affirme bien fort la nécessité d'un éclatement des lieux de la négociation collective et l'inopérance des structures centralisatrices précédemment utilisées.

La redéfinition des règles de fonctionnement internes au syndicalisme. Qui élaboré quoi ?

Telle pourrait être, abruptement posée, la question qui est posée au syndicalisme à l'issue de ces études de cas. Le but de cette stratégie est d'amener les salariés à participer le plus étroitement possible à la définition des choix industriels et technologiques qui modèlent leur vie de producteur et de consommateur.

Mais un gros écueil doit être évité, qui consiste à plaquer sur un objet nouveau une conception essentiellement représentative et délégative de la démocratie, laquelle a longtemps dominé et domine sans doute encore au sein du mouvement ouvrier français.

Le salarié élit un représentant lequel s'insère dans une structure syndicale qui produit une analyse et des propositions industrielles, lesquelles ne sont plus, en dernière instance que le fruit d'un arbitrage entre experts et responsables syndicaux.

Dans le meilleur des cas, le salarié de base n'exerce plus alors qu'un contrôle a posteriori.

Ce schéma est dangereux, car il n'est pas seulement insatisfaisant du simple point de vue théorique de ce que constitue une morale syndicale de la démocratie, mais il entraîne également des effets pervers quant au succès effectif de la stratégie menée.

En effet, la lecture des cas rencontrés nous instruit du fait qu'il est d'autant plus difficile de mobiliser des salariés autour d'un projet industriel que ceux-ci n'ont pas été associés à sa conception.

Mais l'apprentissage de cette forme nouvelle de démocratie, plus « directe », suppose satisfaites un certain nombre de conditions, lesquelles ne relèvent pas toutes de la responsabilité syndicale. Nous en citerons deux :

- une meilleure formation des salariés, voire une formation minimum au fonctionnement de l'économie et de la gestion des entreprises

• un accès plus large et plus effectif à l'information économique concernant l'entreprise. La condition précédente renvoie bien sûr à une meilleure utilisation de ce matériau de base.

En conclusion, nous relèverons ce qui apparaît comme un paradoxe : la stratégie de contre-proposition industrielle est née d'une pratique d'opposition. Le caractère intransigeant du pouvoir en place avant le 10 mai n'a pas permis au syndicalisme d'imposer une partie significative de ses propositions industrielles.

Aujourd'hui, ce rapport de force s'est en partie inversé, pourtant l'impression qui prévaut est celle d'un piétinement du syndicalisme dans cette direction.

Est-ce à dire que cette stratégie n'était que d'opposition ? Ce serait, à l'observation des faits, une grave erreur que de le penser. Les insuffisances du mouvement syndical, la nature de la crise, l'importance de l'enjeu demeurent.

De plus un certain nombre de possibilités sont ouvertes dans le domaine qui nous concerne, par certaines des réformes mises en place. Les rationalisations peuvent constituer un cadre de base à toute politique industrielle, mais dans le cas syndical, nous pouvons penser également à d'autres réformes, notamment celles touchant aux nouveaux droits des travailleurs (8).

La création de conseils d'atelier, par exemple, pourrait permettre au syndicalisme de recueillir le matériau de base de toute véritable contre-proposition industrielle : l'expérience propre de chaque producteur.

Ceci suppose d'éviter certains écueils, tels des formes d'ouvriérisme par exemple. Au cours des études de cas, nous avons particulièrement remarqué l'importance du rôle des cadres dans les situations de relance d'entreprise en difficulté. Ce type de situation est même celui où une fausse convergence entre intérêt du patronat et intérêt des cadres disparaît bien évidemment, mais où, parallèlement, apparaissent toutes les spécificités du rôle des cadres dans l'entreprise.

Se priver de cet apport essentiel dans la tentative de se réapproprier les choix industriels aboutirait à un appauvrissement singulier de la réflexion syndicale et compromettrait gravement les chances de réussite d'une telle stratégie.

L'enjeu est de taille, il s'agit de la participation effective du syndicalisme, à travers sa spécificité et son autonomie, au changement en cours.

(8) Lois Auroux, mais aussi projet de démocratisation du secteur public.

La question d'un autre climat,
d'une autre qualité des relations
et de l'expression
dans les entreprises
n'est pas née d'un soudain désir subversif.
Elle mûrit depuis longtemps,
et l'heure est venue.

L'EXPRESSION DIRECTE DOIT-ELLE S'ORGANISER ?

par Renaud Sainsaulieu *

A Cholet.



L', expression directe doit-elle s'organiser ?

Oui certainement, car la mise en place de groupes d'expression directe dans les ateliers, services, centres de recherche, bureaux, ne va pas de soi. Prendre la parole n'est déjà pas une chose facile, mais dire des choses utiles qui passent et provoquent une avancée collective, c'est beaucoup plus difficile qu'on ne le croit en général. Cela peut bouleverser les habitudes, les fonctions, les communications.

Cette épreuve du feu du face à face, en groupe, est si peu dans la mentalité des Français, en général plutôt individualistes, hiérarchiques, défensifs et sexistes, et si peu dans les habitudes du travail dans les entreprises, que l'on peut très certainement situer dans la crainte de l'expression directe bien des principaux motifs de la force du taylorisme et de la bureaucratie.

Ces remarques s'appuient sur de longues recherches effectuées récemment dans les coopératives de production, ateliers artisanaux, équipes semi-autonomes, équipes de recherche, écoles nouvelles, associations militantes, entreprises autogérées. Les leçons de ces observations faites sur l'organisation concrète du fonctionnement collectif dans les cellules de travail peuvent ainsi

(*) Professeur à l'Institut d'Études Politiques de Paris, directeur du Centre d'Études Sociologiques (CNRS).

être versées au dossier de la mise en place de futurs conseils d'ateliers (1).

L'expression directe est en général désirée

C'est déjà là un point fort sur lequel appuyer toutes les structures d'expression directe. On doit ici rappeler toutes les expériences, le plus souvent lancées par les directions, qui ont été en gros développées au cours des années 80 : groupes de formation d'adultes, équipes semi-autonomes, expériences sur les conditions de travail, réunions d'information entre la maîtrise et les bases, cercles de qualité.

Ce sont en fin de compte des milliers de personnes qui ont accepté d'expérimenter d'autres formes d'organisation, ayant pour finalité de développer l'expression directe entre collègues et avec les chefs.

On peut même affirmer que la grande majorité de ceux qui y ont participé ne veulent plus revenir en arrière après. Ceci rejoint probablement une évolution culturelle profonde de la population française qui aspire à être écoutée et entendue dans le travail comme ailleurs. La volonté de s'exprimer, d'apprendre à analyser, de ne pas appliquer bêtement les consignes, est un acquis.

Mais de telles innovations ne vont pas sans résistance, d'abord en soi-même (il faut vaincre ses propres réticences), et aussi du côté des spécialistes du savoir qui acceptent difficilement la critique, et encore du côté des chefs, qui ne savent plus comment fonder leur autorité en face des questions, et enfin du côté des organisations cloisonnées et hiérarchiques qui ne sont pas prévues pour tenir compte d'initiatives et propositions remontantes.

Mettre en place des groupes d'expression directe sur le travail n'est pas une

(1) Pour se référer à des expériences sur l'organisation et les conditions de travail, on pourra se reporter aux ouvrages suivants :

A. Exiga, *Profession agent de maîtrise*, EME, 1977.
A. Exiga, F. Piotet, R. Sainsaulieu, *Analyse sociologique des conditions de travail*, ANACT, 1980.
D. Mothé, *L'autogestion goutte à goutte*, Centurion, 1980.
R. Sainsaulieu et le Cesi, *L'effet formation dans l'entreprise*, Dunod, 1981.
E. Chevreuse (ouvrage collectif), *Pratiques inventives de travail social*, Edit. ouvrières, 1981.
J.-M. Dutrenit, *L'évaluation des politiques sociales*, Privat, 1981.
M.-N. Beauchesne, J. Gautrait, F. Guélaud, G. Rousang, *Pour une analyse des conditions de travail ouvrier dans l'entreprise*, A. Colin, 1975.

opération banale et ne s'apparente à rien de vraiment connu dans les entreprises et administrations. Car il s'agit de l'expression directe de chacun, de types de rencontres entre chefs et bases, de situations répétitives où, de questions d'abord posées, on passe aux analyses, puis à la recherche de solutions qui s'appliquent aux gens eux-mêmes.

Les effets de l'expression en collectif sont nombreux

L'observation de telles expériences montre qu'elles entraînent de nombreuses évolutions au plan des rapports de travail : une réelle mise en mouvement d'individus vers des projets plutôt personnels ; la peur de la parole en public, mais aussi l'apprentissage de la collectivité, une moindre division du travail à terme, mais aussi plus de négociations sur les fonctions, les postes et les objectifs de travail ; une mise en cause de certaines façons d'exercer l'autorité, mais aussi la critique par les bases, syndiquées ou non, des délégués et des syndicats ; un souhait de participation aux décisions, mais aussi une attitude ambiguë envers les responsabilités, surtout quand il faut toucher aux acquis ; une rencontre des idées et cultures d'autres groupes sociaux (cadres, ouvriers, jeunes, étrangers, femmes, hommes...) mais aussi la volonté de défendre ses propres valeurs ethniques, de classe...

Tout ce que masquait l'organisation rationnelle et bureaucratique du travail est ainsi progressivement révélé par une forme d'organisation fondée sur l'expression et la participation aux choix, projets et parfois même aux sanctions.

Cet ensemble d'effets, en général inattendus, montre qu'il y a là un fonctionnement profondément créateur, mais que l'ampleur de ses effets potentiels doit être connue, contrôlée et orientée, si l'on ne veut pas retomber dans ce qu'on appelle des effets pervers, c'est-à-dire des retours en arrière, au chef classique ou à la bureaucratie ancienne, ou encore à la seule action de représentants du personnel.

L'accumulation de tous ces effets peut bloquer l'expression et surtout empêcher les groupes de maintenir un projet collectif ; et l'on risque alors de se retrouver brutalement au point de départ alors que l'on croyait être déjà loin dans l'innovation sociale !

Les groupes d'expression doivent être créatifs

L'une des meilleures façons d'éviter leurs effets régressifs est de centrer les groupes d'expression sur un véritable problème à résoudre, de telle façon que leurs multiples effets de mise en mouvement individuelle et collective canalisent l'expression sur la recherche de solutions utiles pour tous.

L'idée que des groupes sont créatifs n'est pas une nouveauté pour les psychosociologues, mais orienter cette dynamique sur une productivité économique et sociale est une véritable innovation pour l'entreprise, qui en général concentre la capacité d'invention dans les têtes de quelques spécialistes.

C'est donc autour d'une recherche de solution valable, sur un problème jusqu'à présent mal résolu, que l'on facilitera le passage du temps d'expression au groupe capable de projet et de produit collectif.

Les thèmes actuels sans solutions connues sont nombreux : gestion prévisionnelle de l'emploi, aménagement du temps de travail, création d'entreprise, orientation et accueil des jeunes, évolution de l'emploi dans les bassins de main-d'œuvre, préparation de plans de formation, conditions de travail, réorganisation de services, qualité des produits, problèmes de la sécurité, mise en place de technologies nouvelles, enquêtes participatives sur les personnes au travail, connaissance de la culture de groupes minoritaires et des motivations qui en résultent, amélioration des communications ascendantes, etc.

Les problèmes ne manquent pas dans une compréhension économique et sociale de l'entreprise et du travail. C'est sur eux qu'il faut fonder la réussite de cette expression des bases en faisant ainsi apparaître au grand jour tout le potentiel collectif de créativité, d'initiative et de responsabilité que les formes anciennes d'organisation ont trop longtemps étouffé.

Une mise en place nécessairement expérimentale

A cause des probables effets inattendus, à cause de la recherche de solutions sur des problèmes mal connus, de tels groupes d'expression doivent être mis en

place avec toutes les précautions d'un dispositif d'expérimentation sociale.

Tout d'abord, bien circonscrire le problème à résoudre qui permettra au groupe de vivre et de s'épanouir dans un jeu à somme non nulle. Ce que gagneront les uns ne sera pas forcément au détriment des autres puisqu'il y a matière à innover. On se donnera ainsi dès le départ les moyens d'éviter trop de rivalités et de freinages dans la participation au groupe participatif.

Ensuite, ne pas craindre de passer du temps à une large période de sensibilisation au départ en faisant connaître des expériences analogues ou étrangères, pour faire réfléchir à l'avance sur les difficultés et sur les acquis probables de ce genre d'expériences. Les comptes rendus d'expérimentations sociales ne manquent pas après dix années d'actions effectuées dans de très nombreuses entreprises.

Mettre en place un dispositif de rencontres, d'expression, de propositions et d'épreuves dans les faits des solutions avancées qui donne un cadre fixé à l'avance où l'on peut analyser et évaluer les solutions engagées et reformuler d'autres propositions.

Des dispositifs à négocier

Savoir que de tels dispositifs déclenchent des souhaits et des nécessités d'apprentissage : expression orale, analyse de postes, d'organisation, information sur des techniques nouvelles, etc. Ce sont des structures éminemment pédagogiques à penser sous forme d'action-formation, à prévoir dans le dispositif expérimental lui-même.

Enfin, ces actions collectives d'expression ne peuvent fonctionner sans l'intérêt et la motivation des individus. Il faut donc négocier la mise en place de telles actions : leur objet, leur étendue, leur caractère expérimental, leur durée et leur évaluation.

C'est là aussi une forme originale d'expérimentation, car de telles négociations impliquent les syndicats, la direction, les hiérarchiques et les bases directement concernées.

LES CERCLES DE QUALITÉ EN FRANCE

TRÈS LOIN DU MODÈLE JAPONAIS

par Paul Petit *

Le patronat français aurait-il trouvé au Japon un modèle social ? C'est en tous cas ce qu'affirme Yvon Gattaz lorsqu'il présente aux patrons les premiers résultats de l'expérience des cercles de qualité. Mais l'analyse de ce qui se passe au Japon montre que les cercles de qualité sont la conséquence naturelle et quasi-involontaire d'une politique rigoureuse d'amélioration des produits, suivie depuis trente ans dans des conditions socio-économiques très différentes de celles que nous connaissons. Le mouvement des cercles de qualité japonais apparaît donc, bien que son ampleur soit considérable, comme un épiphénomène.

La précipitation avec laquelle agissent les promoteurs occidentaux des cercles de qualité, dont on connaît les mobiles, fait douter de leurs chances de succès. Mais l'expérience japonaise en la matière, qui est aujourd'hui décrite avec une grande précision, peut permettre aux partenaires sociaux de mieux définir les conditions de l'expression des salariés dans l'entreprise, conformément à l'esprit de la loi Auroux.

Ce sera l'occasion, pour le syndicalisme, de préciser les différences d'enjeu, de partenaire et de méthode entre les divers lieux où les travailleurs de toutes catégories ont à s'exprimer.

C'EST à partir de 1978 que des cabinets d'ingénieurs-conseils : Bossard, Cegos, Euréquip, etc. proposent à des sociétés françaises de se lancer dans l'expérience des cercles de qualité. Les avantages présentés sont un faible investissement, un bénéfice rapide, l'amélioration du

« climat social ». En 1980, l'Association française des Cercles de Qualité (AFCERQ) est créée avec la participation de grandes entreprises : Pechiney, Thomson, Philips, Kodak, Citroën, Lescieur... Les dirigeants : des directeurs du personnel. Le siège social : même adresse que l'Institut de l'Entreprise, une émanation du CNPF. En avril 1982, l'association organise son premier colloque

30 * Cadre supérieur dans un grand groupe industriel.

national. 600 participants, on refuse du monde. Yvon Gattaz, président du CNPF y déclare :

« Les rapports dans l'entreprise doivent être modifiés, nul ne le conteste, mais il existe deux voies opposées, l'une contraignante, instituant un dialogue entre les employeurs et les salariés groupés sous la bannière des syndicats. Elle procède d'une vision conflictuelle et rétrograde de l'entreprise. L'autre, pragmatique, recherchant le dialogue entre tous les salariés. »

Ainsi, les cercles de qualité, l'AFCERQ en dénombre environ 500, sont-ils présentés comme la riposte patronale aux futurs conseils d'atelier.

Au fait, qu'est-ce donc qu'un cercle de qualité, en France ? L'AFCERQ le définit ainsi : « Un cercle de qualité est un petit groupe d'une dizaine de salariés volontaires qui se réunit une heure par semaine ou tous les quinze jours pour étudier la façon d'aménager son travail », et ajoute : « Le fonctionnement des cercles et la réalisation des suggestions apportées supposent un important effort de formation ». Nous verrons plus loin que la définition des cercles de qualité japonais est sensiblement différente.

Un détour par les Etats-Unis

L'analyse du mode actuel de fonctionnement des entreprises japonaises ne suffit pas à expliquer le phénomène des cercles de qualité. Il faut pour cela, disent les Japonais, se placer dans la perspective historique des trente dernières années.

En juillet 1950, un professeur américain, Edwards Deming, se rend au Japon pour y animer un séminaire de huit jours sur le contrôle statistique des fabrications.

Le *Quality control* n'est encore qu'une méthode d'un usage limité aux Etats-Unis, une méthode qui a notamment fait ses preuves dans les usines d'armement pendant la guerre. Mais Deming est un précurseur. Il pense que le sujet qu'il enseigne a une portée plus vaste que celle qui est admise dans son pays. Il pense que le Q.C. est une science de management, et c'est ce qu'il explique à ses interlocuteurs : 50 grands patrons japonais humiliés par la défaite, qui ont jugé utile de se déplacer en personne. Et ils lui font confiance.

Dix ans plus tard, huit mille techniciens, ingénieurs, cadres supérieurs, ont reçu

au cours de séminaires résidentiels d'une durée de cinq à douze jours une formation au Q.C. considéré comme science de management. Le sigle n'a pas été traduit, il est passé dans le langage, ce sera le « *kyu-si* », et toute l'entreprise, directeurs en tête, travaille selon le Q.C.

Cette nouvelle science consiste à placer la qualité des produits au premier rang de la stratégie industrielle, et à obtenir une amélioration constante par l'analyse statistique des défauts rencontrés, suivie d'une action préventive, l'élimination des causes d'erreur.

En 1962, les résultats du Q.C. sont déjà spectaculaires, et les agents de maîtrise reçoivent à leur tour une formation dans ce domaine. La Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) publie un journal à leur intention : *Gembata* Q.C. Ils commencent à se réunir dans les ateliers pour étudier cette méthode pratiquée par leurs supérieurs. Ce sont les premiers cercles de qualité, ou plutôt : les cercles de Q.C.

En 1981, les cercles de Q.C. japonais dépassent le chiffre impressionnant de 100 000 cercles constitués, avec environ 1 000 000 de participants, dont un grand nombre d'ouvriers, officiellement déclarés à la JUSE. Entre temps, la formation au Q.C. s'est encore amplifiée, et plus de 80 000 salariés du niveau contremaître au niveau directeur ont participé à des stages résidentiels dont la durée s'étend à trente jours.

Ce n'est pourtant qu'en 1970, alors que la JUSE comptait déjà 35 000 cercles, que fut publié le premier livre écrit en japonais sur la question. Il devait s'imposer rapidement comme l'ouvrage de base des animateurs des cercles de qualité. On ne peut manquer d'être surpris de constater à quel point la pratique en ce domaine a précédé, au Japon, la théorie. Les *Principes généraux des cercles de qualité* ont été traduits en anglais en 1980, puis en français en 1981(1). On trouve encore un sujet d'étonnement dans le fait qu'un livre devenu rapidement célèbre dans son pays d'origine (plus de 400 000 exemplaires vendus) ait attendu dix ans avant d'être traduit en d'autres langues. Dans la préface de l'édition anglaise, l'auteur, Ishikawa, s'en explique : jusqu'à une date récente, lui et ses collègues doutaient de la possibilité d'étendre les activités des cercles Q.C. hors du Japon.

(1) *Principes généraux des cercles de qualité*. Edité par l'AFNOR avec l'autorisation de la JUSE - 58 pages format 15 x 21 cm.

Nous connaissons donc maintenant la définition japonaise des cercles de qualité.

Le cercle de qualité, au Japon, est un petit groupe constitué avec des opérateurs pour exécuter volontairement des activités de gestion de la qualité (Q.C.) sur les lieux même où travaillent les membres du groupe.

Ce petit groupe, dans lequel chaque membre participe pleinement, assure en permanence, en faisant appel aux techniques statistiques et aux méthodes de gestion de la qualité :

- *sa part dans l'action globale de gestion de la qualité de l'entreprise ;*
- *le développement personnel et mutuel des aptitudes de ses membres ;*
- *la maîtrise et le perfectionnement des activités de ses membres dans leur milieu de travail.*

Des différences essentielles

La définition que donne l'AFCERQ, en France, a peu de points communs avec celle-ci.

1. *Elle occulte entièrement la notion de gestion de la qualité (d'ailleurs, certains membres de l'AFCERQ parlent plus volontiers de « groupes de progrès » pour bien marquer la différence).*

2. *Elle ne dit pas que le cercle de qualité prend sa part dans la gestion globale de l'entreprise ; un soupçon de démarche auto-gestionnaire : voilà qui pourrait bien sentir le soufre.*

En revanche, l'AFCERQ précise qu'il s'agit « d'aménager son travail », sous-entendu : pas celui des autres. Sa définition donne aussi en supplément des détails matériels, ce qui fait sans doute plus sérieux : une heure par semaine... Comment en est-on arrivé là ?

C'est en 1975 aux Etats-Unis que commence l'expérience occidentale des cercles de qualité. Le directeur des fabrications de la division missiles de Lockheed, en Californie, cherchait un moyen de résoudre ses problèmes de prix de revient en motivant son personnel. Il organisa un voyage d'études au Japon, et décida à son retour d'essayer la méthode. Cinquante cercles de qualité furent créés sous le contrôle de ses chefs d'atelier.

Ce directeur, nommé Rieker, crée en 1977 un cabinet d'ingénieurs-conseils. Il proposait une méthode de mise en place de cercles de qualité conforme à celle

qu'il avait expérimentée dans son usine, c'est-à-dire :

- Prise en charge complète par le département fabrication ;
- Structure compatible avec l'organisation préexistante ;
- Mise en place simple et rapide ; faible investissement.

Le point de départ de cette méthode est un ensemble de séminaires pour animateurs de cercles (une journée) et une documentation audiovisuelle. Le catalogue commercial annonce une rentabilité du capital investi de 6 pour 1 à court terme.

Le succès de Rieker fut immédiat, et il fit école. De nombreux ingénieurs-conseils américains, puis européens, proposèrent la même démarche, que nous trouvons actuellement en France fidèlement reproduite par l'AFCERQ.

Selon les meilleures estimations, l'on compte aux Etats-Unis environ 10 000 cercles de qualité, et il est probable que ce nombre continuera d'augmenter pendant quelques années. Dans ce pays, les cabinets d'ingénieurs-conseils ont, comme chez nous, un sens aigu des affaires et de nombreuses entreprises, intéressées par la perspective de gains presque immédiats qui leur est annoncée, tenteront l'expérience à leur tour.

Mais les cercles de qualité américains et français, tels qu'ils existent actuellement, ressemblent peu aux cercles de qualité japonais. Nous y voyons plutôt une version moderne de la « boîte à idées ». Finalement cette démarche apparaît, une fois de plus, individualiste. Elle intéresse surtout des directeurs qui cherchent un moyen facile d'obtenir des améliorations de productivité et de réaliser une apparence d'action sociale. Par ce comportement, ils desservent gravement le concept de « collectif de travail » en tant que méthode génératrice d'améliorations localisées.

Les résultats annoncés en France, après quelques années d'expérience, sont positifs. Chaque cercle de qualité réaliseraient en moyenne une économie annuelle de 100 000 F. Mais ce chiffre ne peut certainement pas être extrapolé. En effet, de nombreux cercles de qualité ont traité au départ des problèmes déjà identifiés par les services techniques, et qui auraient pu être étudiés par eux ; et puis le nombre de problèmes à résoudre dans une entreprise reste le même, quel que soit le nombre de cercles de qualité ; par conséquent, lorsque ce nombre augmente, l'économie moyenne par cercle diminue, et la rentabilité de l'investis-

sement diminué aussi. Enfin, l'échantillon n'est visiblement pas représentatif de la population des salariés (il n'a d'ailleurs pas été choisi pour cela), et travaille à l'abri de certaines contraintes que les cercles devraient supporter si l'expérience se généralisait.

Les cercles de qualité français font penser irrésistiblement à cette petite troupe armée de tambours et de trompettes, qui escorte une équipe de football. Elle peut amuser les spectateurs, mais elle n'a pas grand chose à voir avec l'issue du match.

Une autre idée du collectif

Or, voici que la loi sur le développement de l'expression des salariés dans l'entreprise, reconnaissant une nouvelle citoyenneté aux travailleurs, veut que soient mises en place des structures de dialogue leur permettant de s'exprimer directement et collectivement sur le contenu et l'organisation de leur travail. Les partenaires sociaux vont donc se réunir dans chaque entreprise afin de conclure des accords sur le droit à l'expression. Il est probable que ni les conseils d'atelier, ni les cercles de qualité, contestés de part et d'autre, ne pourront être retenus comme modèles. Cercles de qualité ou conseils d'atelier ? voici un faux dilemme. En effet, l'énorme quantité d'observations accumulées par les cercles de Q.C. japonais, et la synthèse qui en a été faite, peuvent mettre les partenaires sociaux sur la voie d'un dialogue profitable à tous. Vouloir les copier serait puéril. Mais ils nous en apprennent largement assez pour que nous puissions nous frayer ensemble un chemin vers un nouveau système social dans l'entreprise. Nous retiendrons de leur expérience trois enseignements.

1. ÉNONCÉ D'UNE POLITIQUE D'ENTREPRISE. « La société doit faire en sorte de pouvoir offrir des produits satisfaisant les besoins des utilisateurs ». Cette affirmation qui émane de la direction générale (avec quelques variantes) est constamment rappelée dans les documents et développée dans les groupes de travail. Elle fournit, dans le dialogue social, un objectif *a priori* incontestable, et par rapport auquel viennent s'ordonner toutes les propositions, suivant le principe de causalité. Elle ne « piège » personne, mais chacun est conduit par la pression du groupe, et jusqu'au plus haut niveau, à y ajuster ses actes. Au Japon, la qualité n'apparaît pas comme un objet de compromis, mais l'expérience

montre au contraire que la compétitivité et le progrès social en découlent.

2. FORMATION MASSIVE AU Q.C. 3 000 personnes par an, en moyenne, participent aux séminaires Q.C. de la JUSE, à commencer par les plus galonnés, issus des plus grandes écoles. Un nombre égal participe à des séminaires internes dans les grandes entreprises. Au total, environ 90 000 hommes x jours par an de formation au Q.C. Cet effort inouï, incommensurable, n'a porté ses fruits qu'au bout de dix ans.

La formation au Q.C. apparaît au Japon comme une condition nécessaire du dialogue social. Elle est conçue comme un apprentissage du « langage statistique », et un entraînement au travail de groupe.

3. MULTIPLICATION DES COLLECTIFS DE TRAVAIL. Les cercles de Q.C. sont une manifestation parmi d'autres de l'extrême importance que l'on attache aux réunions dans l'industrie japonaise. Sous l'influence du Q.C., les réunions pluridisciplinaires de chefs de service, d'ingénieurs, d'agents de maîtrise, se sont multipliées, structurées et perfectionnées.

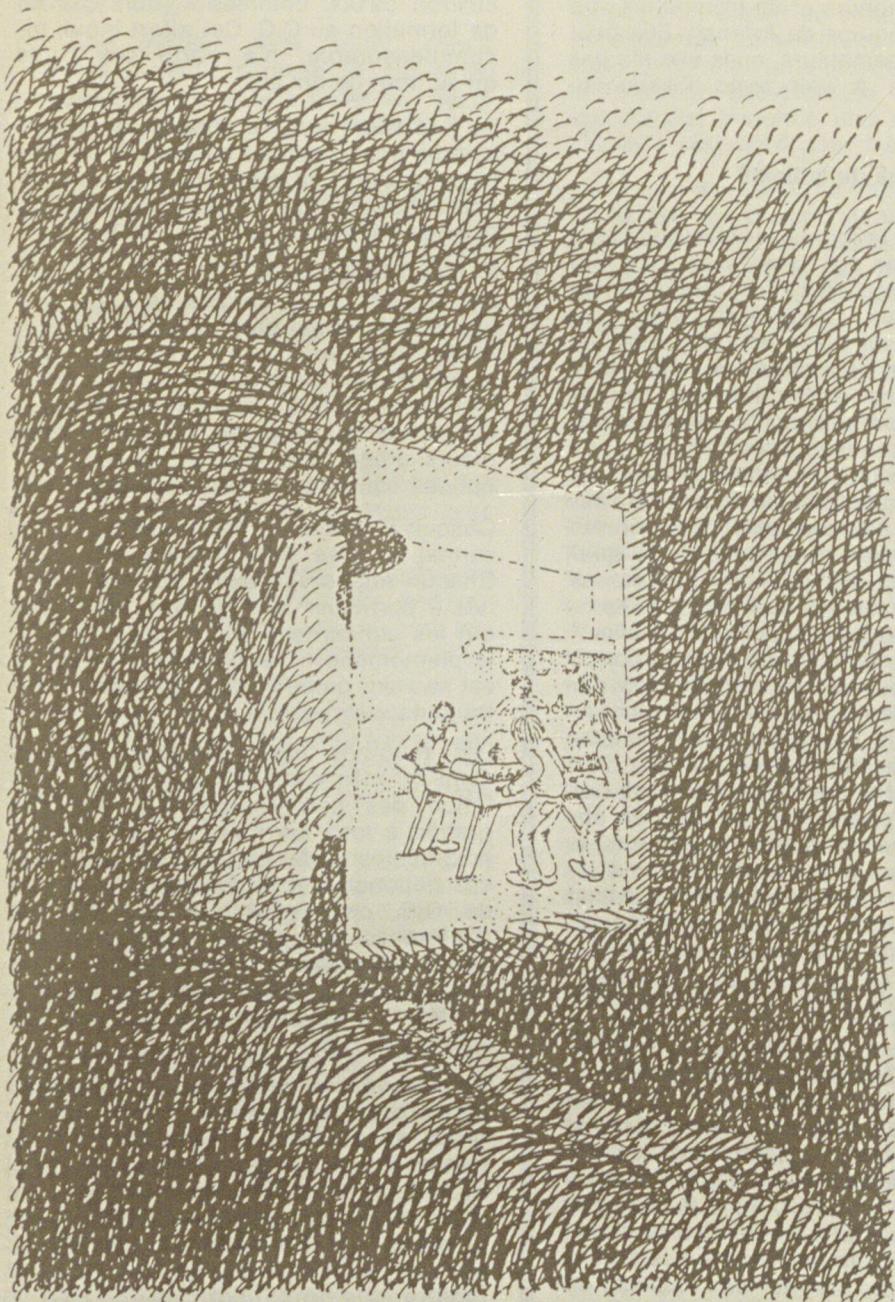
Chacun y trouve un enrichissement personnel et une plus grande efficacité. Chacun encourage aussi ses subordonnés à participer aux réunions de travail qui les concernent. Alors qu'en France, le phénomène collectif dans l'entreprise est souvent culpabilisant, au Japon il est toujours valorisant.

Les réunions inter-entreprises bénéficient du même état d'esprit. La fréquentation des conférences Q.C. est très grande à tous les niveaux. Les ouvriers eux-mêmes participent à des conférences nationales et régionales des cercles de Q.C. organisées par la JUSE. 90 conférences de ce type ont lieu chaque année, et chacune d'elles rassemble en moyenne 400 travailleurs. La millième conférence des cercles de Q.C. a eu lieu à Tokyo en 1981.

En France, les structures institutionnelles de dialogue trouvent toujours un alimenter, ce qui peut faire croire pour un temps à leur efficacité. Mais une belle espérance ne suffit pas, et il serait funeste pour notre industrie de rester dans le doute quant au pouvoir de l'expression des salariés. L'expérience japonaise montre que tout peut devenir clair si nous joignons à ces structures : 1. des termes de référence ; 2. des critères d'appréciation ; 3. une méthodologie de formation.

PATRONAT, SYNDICATS ET EXPRESSION DES SALARIÉS

par Robert Vallomy*



CERCLES de qualité, groupes de progrès, groupes d'amélioration... après les groupes de gestion autonome, les vocables sont nombreux qui viennent proposer des

* Sociologue.

34

recettes alternatives aux bonnes vieilles méthodes tayloriennes, managériales ou centralistes démocratiques, de gestion des rapports sociaux dans l'entreprise. Ce mouvement est accentué en France par la crise depuis les années 75, et par-

ticulièrement depuis le 10 mai. A cela quelques raisons simples : dès la fin des années 50, la reconstruction d'après guerre assumée, les tensions sociales et la perte relative d'efficacité économique des modes d'organisations manageriaux, ont commencé à interroger les patronats. C'est l'époque où ceux qui étaient appelés les nouveaux acteurs sociaux (les femmes, les jeunes et les immigrés) entraient en lice dans les conflits, perturbant fortement, selon des méthodes inusitées, la bonne marche du système.

Relations humaines et antisyndicalisme

Mai 68 a créé le choc psychologique décisif qui, à la fin de la décennie, est venu bousculer définitivement la confiance des patronats dans leurs modes d'organisation.

A cette époque, les patronats disposaient des fonds, expansion aidant, qui leur permettaient d'*« acheter la paix sociale »*. Et dans les grandes entreprises à forte représentation syndicale, les patrons payaient. Les plus clairvoyants ou les plus agressifs d'entre eux faisaient, bien avant 68, le constat d'un coût excessif selon eux de cette technique de gestion des rapports sociaux. Une recherche de réduction de ces coûts par l'amélioration de l'organisation et des conditions de travail est alors apparue, dont les assises du patronat à Marseille en 1972 étaient le symptôme significatif.

Avec ce « courant des relations humaines » allait naître un patronat libéral et une nouvelle forme de patronat de combat social. Car, en effet, derrière cette recherche organisationnelle de réduction des coûts sociaux, apparaissait une forme nouvelle et efficace d'élimination ou de limitation du rôle syndical.

Les patrons qui se sont engagés sur ces terrains, ont d'ailleurs pour beaucoup réussi leurs opérations. Le jeu consistait à anticiper la recherche d'un certain nombre d'aspirations des salariés prenant ainsi de vitesse le syndicalisme. Qu'on se souvienne des horaires souples, d'initiative patronale, à la fin des années 50 – courant 60, qui se sont d'abord heurtés aux rigidités syndicales, mais qui parce qu'ils correspondaient bien à une demande des travailleuses et des travailleurs ont été très bien accueillis et portés au crédit des directions.

Au même moment où le mouvement syndical français découvre le concept d'autogestion, le patronat français éclairé découvre Herzberg, un sociologue améri-

cain, qui prône de « *rapprocher les lieux de décisions des lieux d'exécution des tâches* ». Herzberg ouvre au patronat un chemin dans lequel il va s'engager et qui lui permet à la fois en procédant de la sorte, de trouver un complément d'investissement des salariés par l'enrichissement des tâches et d'engranger dans le champ hiérarchique des questions qui, investies dans le syndicat, seraient devenues des revendications, créant une combativité à disposition de ces derniers.

D'une pierre deux coups, les patronats modernistes ou « de combat social » gagnaient de la productivité et réduisaient la combativité. Là encore, ils obtiennent des résultats multiples, en ceci que les syndicats, souvent en retard d'une guerre, ont sous-estimé les aspects positifs que les salariés y trouvaient.

En jouant de la « libération de la parole ouvrière », les patronats découvraient toute l'efficacité qui permettait de mettre dans le circuit de la production tout un savoir ouvrier que les méthodes tayloriennes ne mobilisaient pas.

En sous-produit et non des moindres, cette libération sous conditions de la parole par la libération des tensions qu'elle permettait, était un merveilleux outil de résistance aux frustations quotidiennes de la vie au travail.

Heureusement pour le fait syndical, l'archaïsme dominant des patronats, leur attachement viscéral au paternalisme et au centralisme démocratique ne leur a pas permis, avant la crise, d'oser développer jusqu'au bout une stratégie dont peu d'entre eux avaient découvert ce qu'elle pouvait leur apporter.

Très majoritairement, les patronats considéraient et considèrent toujours que leur difficulté majeure en matière d'efficacité économique et sociale était, est, la présence du fait syndical dans l'entreprise. La fixation maladive sur l'élimination ou la limitation du fait syndical est donc restée très majoritairement l'objectif premier.

Ainsi, à la fin des années 60 jusqu'à aujourd'hui, ce sont ces deux priorités de la recherche de la « motivation du personnel » pour le plus économique, et la réduction de l'audience syndicale, qui ont partagé toutes les stratégies patronales.

Ainsi, en matière de conseil d'entreprise, deux créneaux marketing sont devenus les plus juteux : les conditions de travail au sens large (Eract, groupes de gestion autonome, groupes de qualité) et l'*« art »* de gérer les conflits, donc de mater les syndicats.

Sur ce second terrain de multiples officines se sont créées dans la périphérie patronale et dans les sociétés de conseil dont l'exemple le plus significatif est aujourd'hui encore l'OBM avec son institut dit social, institut qui produit entre autres une para-méthode de « *gestion des conflits* », gestion où l'art et la manière de maîtriser les interlocuteurs syndicaux sont largement développés.

Une demande latente chez les salariés

Les patronats partagés entre ces deux aspirations se sont beaucoup piégés. A l'exception de quelques exemples, dont la SNIAS à Marignane, où « la double réussite » a longtemps fait rêver tout un patronat. En effet, là, sous la houlette d'un directeur d'usine musclé et efficace en matière d'organisation, de très belles réalisations organisationnelles ont été menées simultanément à une revalorisation déterminée d'une certaine forme de syndicalisme. Ainsi on n'éliminait pas le fait syndical, on se bornait simplement à marginaliser les syndicats dits révolutionnaires, en l'occurrence la CGT et la CFDT, en développant la CGT-FO.

En se trompant de stratégie, là encore, CGT et CFDT vont surestimer l'efficacité patronale et se retrouver à une influence qui ne pèse plus vraiment sur les rapports de force à l'intérieur de l'établissement. Bien avant la mode japonaise, des groupes de gestion autonomes ont été créés où l'enrichissement des tâches, la polyvalence largement utilisée, de très gros investissements d'amélioration des conditions de travail ont permis des résultats tout à fait exceptionnels, dont le succès de « *l'Ecurieul* ». Négociation des objectifs sectorisés de la charge de travail, des critères de qualité, des contreparties économiques... et bien avant que le problème du partage du travail ne soit posé par la CFDT : la formule « *travail fini-parti* », où les compagnons ayant été associés au préalable pour une part à la conception, mais surtout à l'élaboration des gammes de montage, acquièrent une réapprobation de la maîtrise de leur travail dont la contrepartie est d'une part l'élévation de leur capacité de négociation avec la hiérarchie ou les services fonctionnels, et d'autre part, objectif temps négocié, la rétribution du gain de temps réalisé en temps libre : fini-parti.

Cet exemple de patronat « de combat social » est très significatif, en ceci qu'il obtient d'unir l'objectif de productivité et l'objectif de marginalisation syndicale.

C'est ce type de patronat qui incontestablement pose le plus de problèmes au syndicalisme. En effet, en ayant, inspiré de Machiavel, « *su faire par libéralité ce à quoi la nécessité constraint* », il a su avant le syndicalisme satisfaire une demande latente de responsabilisation des salariés. Certes ces modes d'organisation font naître des questions nouvelles, ainsi le niveau qualitatif de questionnement de la hiérarchie, du pouvoir, gagne en pertinence et interpelle fortement les modes de prise de décision en amont. Mais en l'instant ce nouveau type de questions dépassent souvent le syndicalisme, qui ainsi perd sa capacité de s'emparer des contradictions que posent ces nouvelles méthodes patronales.

Ainsi aujourd'hui, le courant des cercles de qualité, d'amélioration ou de progrès... traduisent une évolution d'une couche de patronat qui découvre à la longue l'efficacité de type « SNIAS-Marignane ».

« Les meilleures réponses possibles au rapport Auroux »

Récemment le nouveau président du CNPF, dans une réunion intra-patronale, définissait en effet les cercles de qualité comme « *les meilleures réponses possibles au rapport Auroux* » et à l'expression des salariés. Induisant ainsi que le temps des stratégies sociales d'opposition frontale, face au syndicalisme, n'était plus de mise du strict point de vue de son efficacité.

Ainsi, il est à remarquer que le CNPF est resté silencieux dans les affaires Citroën et Talbot. M. Lombard, trop rustre dans ses réflexes classiques, a fini par se faire mettre sous tutelle. C'est une voix que le patronat libéral, opportuniste et pragmatique, de type Gattaz, ne souhaite pas.

Les groupes de qualité sont un bien meilleur terrain. Analyser au sein d'un groupe homogène de salariés les dysfonctionnements, les anomalies, impliquer les salariés eux-mêmes dans cette analyse, les former au travail en groupe, leur donner des outils de description du système, d'analyses qualitatives et quantitatives... Les problèmes identifiés, proposer des solutions, les mettre en œuvre, contrôler les résultats, etc.

La hiérarchie, à l'initiative du processus, par le droit au NON et à la parole qu'elle stimule, obtient un effet de libération des énergies individuelles et de satisfaction au travail qui vaut le prix qu'elle paye pour une maîtrise qu'elle garde de l'adaptation progressive de son type de commandement.

Certes, quelques petits maillons craquent en bas de la chaîne hiérarchique dans la maîtrise. Mais comme il s'agit souvent de petits chefs trop bien formés dans le passé pour être adaptables aux nouvelles stratégies nécessaires... les retraites anticipées, les garanties de ressources ou les contrats de solidarité offrent des « solutions humaines » opportunément utilisées.

Ces opérations « cercles de qualité » peuvent être des outils importants de la transformation des relations de travail et donc des rapports sociaux. En effet, ils sont porteurs d'une reconnaissance des dysfonctionnements dans les procès de fabrication comme dans les relations sociales et hiérarchiques. Ceci est le plus grand apport de la culture extrême-orientale aux systèmes de valeurs patronaux.

L'analyse des causes de dysfonctionnements et des conflits devient possible là où, au préalable dans les certitudes managériales, les analyses de conflits ou d'anomalies aboutissaient exclusivement à la recherche de coupables. La richesse d'apprentissage, dont est porteuse l'analyse des dysfonctionnements, permet donc non seulement l'amélioration du procès, mais par le droit qu'elle donne de tout interroger, elle valorise le droit à l'erreur, le droit au NON dans la relation hiérarchique, et donc une reconquête de la dignité dans la relation.

C'est bien parce que les « cercles de qualité » sont porteurs de cela qu'ils rencontrent des bonheurs divers dans leur mise en œuvre. Pour quelques rares directions qui sont prêtes à jouer le jeu de la modification de comportement hiérarchique que cela exige, pour elle y compris, beaucoup renâclent et pour cause.

Tout un patronat est en effet prêt à modifier le comportement hiérarchique de sa maîtrise et de ses ingénieurs et cadres, mais rares sont ceux qui sont prêts à l'assumer pour eux-mêmes dans la relation avec leur N-1, et c'est là que le bât blesse. Il est impossible dans une organisation de démocratiser les relations entre N-5, N-4, N-3 et fermer le processus entre N-2, N-1 et N.

Au-delà de cette première vulnérabilité en apparaît une seconde. Les cercles de qualité sont enfermés le plus souvent dans un groupe homogène de travailleurs ; si les relations avec les services fonctionnels sont ouvertes, elles ne le sont que strictement dans le cadre de l'objectif attribué au groupe de travail. Le groupe de travailleurs a une intervention quasi-nulle sur l'amont de la prise de décision. Il reste enfermé dans la DPPO,

c'est-à-dire la Direction par Parcellisation des Objectifs.

Si demain, les conseils ou les comités d'ateliers devaient être assimilés, comme a l'air de le souhaiter M. Gattaz, à des simili-cercles de qualité, le syndicalisme aurait, semble-t-il, deux terrains d'intervention privilégiés à développer : exiger la pratique du système à *tous* les niveaux hiérarchiques, et utiliser cet outil pour débattre des objectifs globaux de l'entreprise. Si les patronats sont contraints à de nouvelles méthodes pour obtenir le réinvestissement des salariés au travail et donc des gains de productivité, au syndicalisme d'épouser les contradictions dont ce désir est porteur.

Le rôle décisif des cadres

Ainsi ce terrain est-il un lieu prioritaire d'intervention du syndicalisme cadre. En effet, c'est chez les ingénieurs et cadres que le désir d'analyse des dysfonctionnements du système et de participation à l'élaboration des données de la décision est de loin le plus fort de tous les salariés. C'est dans ces couches qu'aujourd'hui se situe la clé de la réussite ou de l'échec des patronats dans leur stratégie nouvelle de marginalisation du syndicalisme.

Le moment n'est plus pour le syndicalisme de rejeter ces initiatives patronales, mais bien de les épouser pour les transformer afin d'en faire d'un bout à l'autre de l'entreprise un outil de réappropriation des politiques industrielles, des politiques d'entreprise, des conditions de travail, etc. Sans les ingénieurs et cadres, ni l'objectif patronal, ni l'objectif syndical ne sont réalisables.

Peut-être est-il temps d'ouvrir vite, au sein du syndicalisme même, des cercles de qualité, de progrès ou d'amélioration, qui le dotent d'urgence d'une capacité d'intervention sur les ingénieurs et cadres. Cette couche de population, parce qu'elle est un enjeu stratégique déterminant, aiguille une patronat un désir neuf de retisser son lien avec elle, et partant de mieux la reconnaître.

La reconnaissance des ingénieurs et cadres par les patronats va gagner en ampleur dans les mois à venir. Le syndicalisme ouvrier sera-t-il capable de faire l'effort sur lui-même qui lui permette de reconnaître lui aussi l'importance décisive des ingénieurs et cadres et de leur syndicalisation, et donc de considérablement améliorer la qualité de la prestation syndicale à ces couches ?

DE L'ORDRE DE LA GRANDE ÉCOLE A L'ORDRE DE L'ENTREPRISE

LE CAS DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES ARTS ET MÉTIERS

par des militants du SGEN-CFDT de l'ENSA

Pour que les entreprises se mettent à l'heure de l'innovation industrielle et sociale, il faut de jeunes ingénieurs et cadres qui soient eux-mêmes des novateurs, et cela s'apprend. Mais il y a lieu de s'inquiéter devant la « philosophie » de certaines formations, comme celle de l'ENSA qui nous est ici présentée, et qui est censée répondre aux « besoins » de l'industrie. De quelle industrie s'agit-il ? Et de quelle société, pour ces jeunes appelés à un rôle social important ?

Le peut sembler paradoxalement de se demander quelle est l'image de l'entreprise dans une Ecole d'ingénieurs.

On pourrait penser en effet que les élèves-ingénieurs connaissent bien la réalité industrielle et qu'ils ont choisi leur voie en connaissance de cause.

Mais l'élève-ingénieur de l'ENSA ignore généralement tout de l'industrie quand il arrive à l'Ecole. Rarement issu d'une famille liée professionnellement au monde industriel, il se fait de son futur métier une idée très floue. Devenir ingénieur pour lui, c'est avant tout « réussir » socialement, d'autant qu'il n'appartient pas, de par ses origines, à la classe dirigeante, contrairement aux élèves d'Ecoles plus prestigieuses.

D'autre part, à l'ENSA, en dehors de l'effort de certains enseignants, rien n'est fait pour ouvrir le futur ingénieur au monde de l'industrie. L'Ecole fonctionne en circuit fermé, ses hauts murs d'enceinte sont le symbole même de sa fermeture au monde extérieur.

Les grands débats sur l'évolution de l'entreprise, sur les révolutions technologiques, sur l'élargissement des droits des travailleurs... ne pénètrent pas à l'intérieur de l'Ecole et ne risquent pas d'agiter l'esprit des élèves.

Ceux-ci, par contre, sont l'objet de toute la sollicitude de la société des Anciens Elèves, omniprésente dans l'Ecole, « son » école, qui contrôle son évolution (ou plutôt sa non-évolution !) par le biais de directeurs qui lui sont parfois très proches, de ses représentants au conseil d'administration, de sa courroie de transmission que constitue l'Union des Elèves de l'ENSA (UEENSA).

Tout l'effort de la Société des Anciens Elèves consiste à perpétuer les « traditions », base de ce qu'elle considère être l'« esprit Gadzarts (1) ». Pour cela, la

(1) Gadzarts : contraction de « gars des Arts », c'est-à-dire théoriquement tout élève de l'ENSA, mais en réalité l'appellation est réservée par la Société des Anciens Elèves aux seuls élèves ayant fait allégeance à ladite société.

UNE DES PLUS ANCIENNES ÉCOLES D'INGÉNIEURS

■ Avec 700 diplômés par an, l'ENSA est la plus importante numériquement des grandes écoles. Quant à la Société des anciens Elèves elle est, avec ses 25 000 adhérents, la plus grande des associations d'ingénieurs. L'ENSA comprend six centres régionaux : Aix-en-Provence, Angers, Bordeaux, Châlons-sur-Marne, Cluny et Lille, où se font les deux premières années d'études après admission au concours qui sanctionne deux années de classes préparatoires ; elle comprend aussi un centre interrégional, Paris, où se fait la dernière année de la scolarité.

première condition est de maintenir l'internat dans les différents centres Arts et Métiers.

Sous la tutelle des anciens, le façonnage de l'esprit de corps

Voici ce qu'on peut lire dans le Bulletin des ingénieurs Arts et Métiers de Moselle (mai-juin 1981) :

« Tout Gadzarts, même si sur le moment cela lui a paru être d'un certain anachronisme, reconnaît avec le recul de quelques années, les bienfaits d'une étroite vie communautaire. La vie commune n'est-elle pas de nature à émousser les égoïsmes favorisés par la relative facilité de la condition étudiantine actuelle ? Elle renforce un esprit de corps qui est à la base d'une émulation bénéfique pour la nation... Notre Société est à l'écoute de tous ses membres. Ceux-ci occupent dans l'industrie tous les échelons de l'ingénierie. Nos responsables savent comment doit être modelé un Gadzarts pour répondre à ce que l'on attend de lui. Ils savent quelle est l'importance de la vie communautaire sur l'aptitude des Gadzarts à s'intégrer harmonieusement dans cette autre communauté qu'est l'entreprise ».

Comment « moduler » un Gadzarts ? Par les « traditions » qui sont beaucoup plus à l'Ecole qu'un simple bizuthage, encore que ce dernier aspect ne soit pas sans importance ni sans violence morale ou physique (1). Voici ce qu'en dit le directeur de l'ENSA-Angers, lui-même ancien élève :

« Lorsque l'on m'interroge sur l'Ecole, on me demande si les élèves travaillent toujours autant et s'ils honorent toujours leurs traditions. Car telle est notre image de marque : TRAVAIL ET TRADITIONS. J'ai toujours pensé que les saintes traditions étaient au service du travail : quel est le but suprême, sinon de forger l'Esprit de Corps, celui qui inspire à chacun la fierté de son appartenance, et par conséquent la volonté de bien apprendre pour

(1) La société des Anciens Elèves, 9 bis av. d'Iéna (16^e), détient un remarquable court-métrage (16 mm couleur) sur le rituel d'initiation à Châlons : « Transmission d'une tradition ».

bien servir ? (...) Quel est l'effet, au sein des promotions, des discussions et tensions internes que ne laissent pas s'engendrer les traditions, sinon d'initier aux rapports humains dont l'importance est si considérable dans l'entreprise ? »

(« Carnet de Bal » de l'Ecole, 28 nov. 1981).

La finalité des « traditions » seraient donc, outre de « forger l'esprit de corps », et de faciliter l'apprentissage des « relations humaines », que les travailleurs savent dans les entreprises et connaissent bien.

Certains élèves en sont parfaitement conscients, à preuve ce témoignage :

« Nous en (des Traditions) contestons tout autant le fond que la forme. Corporatisme étroit, élitisme, sens de la hiérarchie, c'est tout cela qu'on cherche, en réalité, à éveiller dans l'esprit des élèves afin qu'ils deviennent de bons patrons eux-mêmes, loyaux serviteurs du capitalisme. Ce n'est pas un hasard si à l'Ecole la politique est un sujet tabou ; est-ce normal parmi les jeunes de 19 à 24 ans ? Ni si les syndicats étudiants sont quasiment interdits de séjour ».

(« Le Progrès » de Lyon, 27.10.81).

Voilà une appréciation critique de cet « esprit gadzarts » qui se forge à l'abri des résidences. Le rapport moral de l'exercice 1981 de la Société des anciens Elèves, affirmait :

« Peu importe la forme, le fond demeure et la rénovation des résidences est la condition au maintien de la vie en communauté pendant la scolarité de l'ENSA, base même de l'Esprit Gadzarts (...) Il y va de la survie à long terme de l'Esprit Gadzarts, c'est-à-dire du Gadzarts lui-même » (Revue Arts et Métiers, avril 1982).

L'esprit gadzarts, le « bon esprit », prédispose, on l'aura compris, à l'« esprit-maison », base dans l'entreprise d'un « consensus » introuvable mais toujours recherché. C'est pourquoi tout ce qui s'oppose à cet esprit, devient du « mauvais esprit », et toute tentative d'analyse critique du fonctionnement de l'Ecole est condamnée : ainsi, des enseignants qui avaient formulé des propositions de réforme de l'ENSA se sont vus accusés de « cracher dans la soupe » par l'Union des Elèves.

(cf. Le Gadzarts, mars 1982).

Esprit gadzarts, esprit de corps, voire même esprit de caste, comme l'affirme le directeur de l'ENSA-Angers :

« Les élèves et les anciens élèves forment-ils une caste ? Oui, mais ils ne sont pas les seuls : tous les membres d'un corps de métier qui sont fiers de leur appartenance et veulent se bien instruire pour bien servir la communauté forment en un certain sens une caste » (Le Courrier de l'Ouest, 11 décembre 1981).

Les « traditions », qui au départ pouvaient apparaître comme sans rapport avec l'entreprise, révèlent leur véritable finalité : préparer pour l'industrie, des cadres disciplinaires, dociles, besogneux.

Dociles, adaptables et meneurs d'hommes

Le bizuthage aux Arts et Métiers ne s'appelle-t-il pas d'ailleurs l'« usinage » ? Ne parle-t-on pas à tout propos de « forger » les caractères ?

« Le Gadzarts est un ingénieur de terrain et non pas un ingénieur de salon ou d'opérette, c'est sa vocation ; en conséquence, il doit avoir un caractère trempé, sinon il sera balayé au moindre souffle. Ce type de caractère ne se forge pas dans l'indolence et la facilité, mais dans les difficultés, même artificielles, des « usinages »

(Déclaration d'un ingénieur AM, reproduite dans le Bulletin des élèves de l'ENSAM-Cluny, Zapointe, février 1982).

Le président de la Société des anciens Elèves qui revendique « le culte de la tradition » affirme que le but des « Traditions » est de « créer une homogénéisation de comportement à l'arrivée » et de limiter « les écarts de caractères (de ceux) qui restaient avec leur personnalité propre (...). Une petite discipline, une souplesse d'esprit qu'on prend et qui n'est pas mauvaise... ». Sinon, à une époque où le service militaire « se fait dans un fauteuil, quand ces jeunes se formeraient-ils le caractère ? »

(cité in *Le Monde*, 3 mars 1982).

Déjà le congrès de 1977 de la Société des Anciens Elèves avertissait :

« Après l'ère de la technique, celle de la gestion et du management, commence celle de la personnalité. Lorsque l'on consulte les dirigeants des grandes entreprises, une réflexion revient souvent : « au bout d'un an, le diplôme est oublié, ce qui importe c'est la personnalité de l'ingénieur »

(*Revue Arts et Métiers*, décembre 1977).

Et la « Société » se félicitera de ce que l'ingénieur AM soit recherché pour « ses facilités d'adaptation », son « utilisation facile » et « ses aptitudes de meneur d'hommes »

(*Bulletin des ingénieurs AM de Maine-et-Loire*, n° 8, 1977).

On le voit, les « traditions » ne sont pas du folklore étudiant. Elles visent à produire, ou plutôt à « reproduire » un certain modèle d'ingénieur, tout dévoué à l'entreprise, docile et doté d'un certain esprit de commandement. Par là-même,

les « traditions » contribuent aussi à la reproduction d'un certain modèle d'entreprise.

Conformisme et conservatisme apparaissent comme le fondement de « l'esprit gadzarts ». Alors que l'entreprise bouge, évolue, se transforme, la Société des anciens Elèves et l'Union des Elèves ne veulent pas entendre parler de réforme de l'ENSAM. Face au projet de loi de réforme de l'enseignement supérieur, l'Union des Elèves répond par cette pétition de principe :

« Les ingénieurs formés jusqu'ici par les grandes écoles ont toujours (sic) fait leurs preuves. Ce système convient donc à l'industrie. Pourquoi vouloir changer quelque chose qui fonctionne bien ? »

(*Le Gadzarts*, mars 1982).

Le président de la Société lui fait écho en affirmant que les dispositions de ce projet « semblent menacer ce recrutement de cadres de valeur indispensables à la reprise économique, à la compétition mondiale, au progrès social »

(*Arts et Métiers*, avril 1982 : on notera l'ordre des priorités...)

La personnalité du « gadzarts » se fonde donc sur les valeurs fondamentales du capitalisme industriel : « nous pouvons être fiers de pratiquer un certain élitisme bien que la mode actuelle tende à rendre ce terme péjoratif » (*Rapport moral de 1982*, Arts et Métiers, avril 1982). Ajoutons : sens hiérarchique, esprit de concurrence, « efficacité » (jamais définie) apolitisme, anti-syndicalisme.

A la question « Que pensez-vous du syndicalisme étudiant ? », le secrétaire général de la « Société » répondait :

« Je considère que la seule justification du syndicalisme étudiant est la prise en compte d'intérêts corporatifs. Je connais assez mal le syndicalisme étudiant actuel, mais je constate malheureusement que ses animateurs sont le plus souvent des militants formés à la doctrine du parti communiste ce qui, à mes yeux, les disqualifie dans leur prétention de représentativité du nombre et des problèmes étudiants »

(*Anti-mythes* n° 3, journal de l'UGE, 1980).

Quant au Président de la même « Société », il a une curieuse conception des rapports entre ingénieurs et syndicalisme : *« Ne démolissons pas ce corps d'encadrement ; ils auront bien besoin des ingénieurs pour réconcilier les syndicats avec les patrons ! »*

(cité in *Le Monde*, 4 mars 1982).

Le syndicalisme des cadres, bien sûr, ça n'existe pas !

Finalement, quelle est la motivation fondamentale des élèves Arts et Métiers

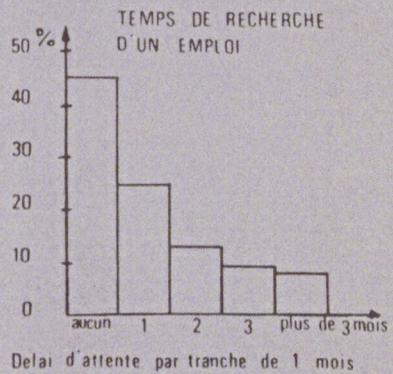
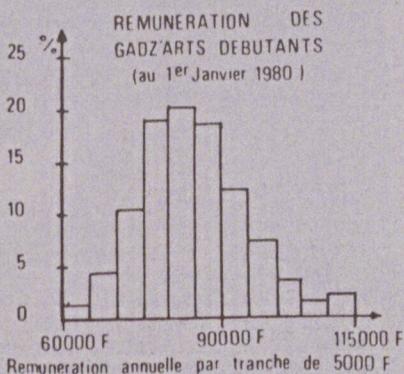
pour devenir ingénieurs ? C'est le salaire, la rémunération : leur seule réelle préoccupation à l'égard de leur future carrière : combien vaut le diplôme sur le marché du travail ? C'est aussi la seule interrogation sur l'entreprise : combien paie-t-elle ? Et

ce sera donc l'argument promotionnel n° 1 et presqu'exclusif de l'Ecole à l'égard des futurs candidats aux employeurs, témoin cette affiche des dernières Journées Portes ouvertes de l'ENSA Angers en 1981 :

Ecole Nationale Supérieure d'ARTS et METIERS

Une Grande Ecole d'Ingenieurs

accessible aux bacheliers CEF après deux ans de préparation et dont les anciens élèves exercent leur activité dans tous les secteurs économiques



PORTE OUVERTES Samedi 25 Avril

DE 9H A 12 H ET DE 13H30 A 17H30

ENSA 2, BD DU RONCERAY ANGERS

Les élèves, bien sûr, pourraient découvrir le monde industriel à travers des stages, des invités d'usine, des conférences d'industriels... Mais aucun stage n'est intégré à la scolarité. L'Union des élèves se préoccupe bien de fournir des stages aux étudiants pendant l'été : leur finalité est beaucoup plus de procurer un certain pécule et surtout de servir à la promotion de l'Ecole, plutôt que de permettre une découverte en profondeur de l'entreprise.

Tout pour l'entreprise dans une tranquille ignorance de l'entreprise

Il en est ainsi de toute forme de contact avec l'industrie : ainsi l'Union des Elèves estime nécessaire une « sensibilisation des PG (Petits Gadzarts) sur le caractère promo(tionnel) - ENSAM des relations avec l'industrie (stages, conférences, voyages d'études...) »

« Le Gadzarts », janvier 1982).

La question des stages préoccupe d'ailleurs la « Société » qui y voit un risque d'ouverture excessive : elle évoque « le problème des stages intégrés aux études,

Au lycée technique de Gennenvilliers : des jeunes, qui seront commandés par d'autres jeunes, mais nous ne sommes plus en 1900.



tels qu'ils se pratiquent dans d'autres grandes Ecoles. Il faut, je pense, rester extrêmement vigilants face à cette idée, car nous risquerions d'y perdre toute liberté de choix et... toute rémunération intéressante »

(Bulletin des ingénieurs AM de Moselle, début 1979).

De toute façon, du propre aveu de l'Union des élèves, stages, visites d'usines ou conférences n'attirent pas les étudiants de l'ENSA. Pour les visites d'usines : « Nous avons pu remarquer par rapport à l'an dernier une très nette baisse de participation, à l'exception de quelques grandes entreprises ».

Pour les conférences d'industriels, l'Union se plaint aussi du « faible taux de participation ». Et de conclure, avec une lucidité inhabituelle : « Nous n'avons pratiquement jamais réfléchi à notre futur métier d'ingénieur ».

(Le Gadzarts, mars 1982).

Cela saute particulièrement aux yeux quand on parcourt les sommaires des journaux d'élèves de l'ENSA : aucune trace, à quelques rares exceptions près,

d'interrogation sur l'entreprise et sur la fonction de l'ingénieur. Par contre, la défense et illustration des « traditions » y occupent la plus grande place.

D'ailleurs, quand l'entreprise est mentionnée dans les écrits des élèves, c'est toujours comme s'il s'agissait d'une réalité indifférenciée, une réalité « naturelle », qui va de soi.

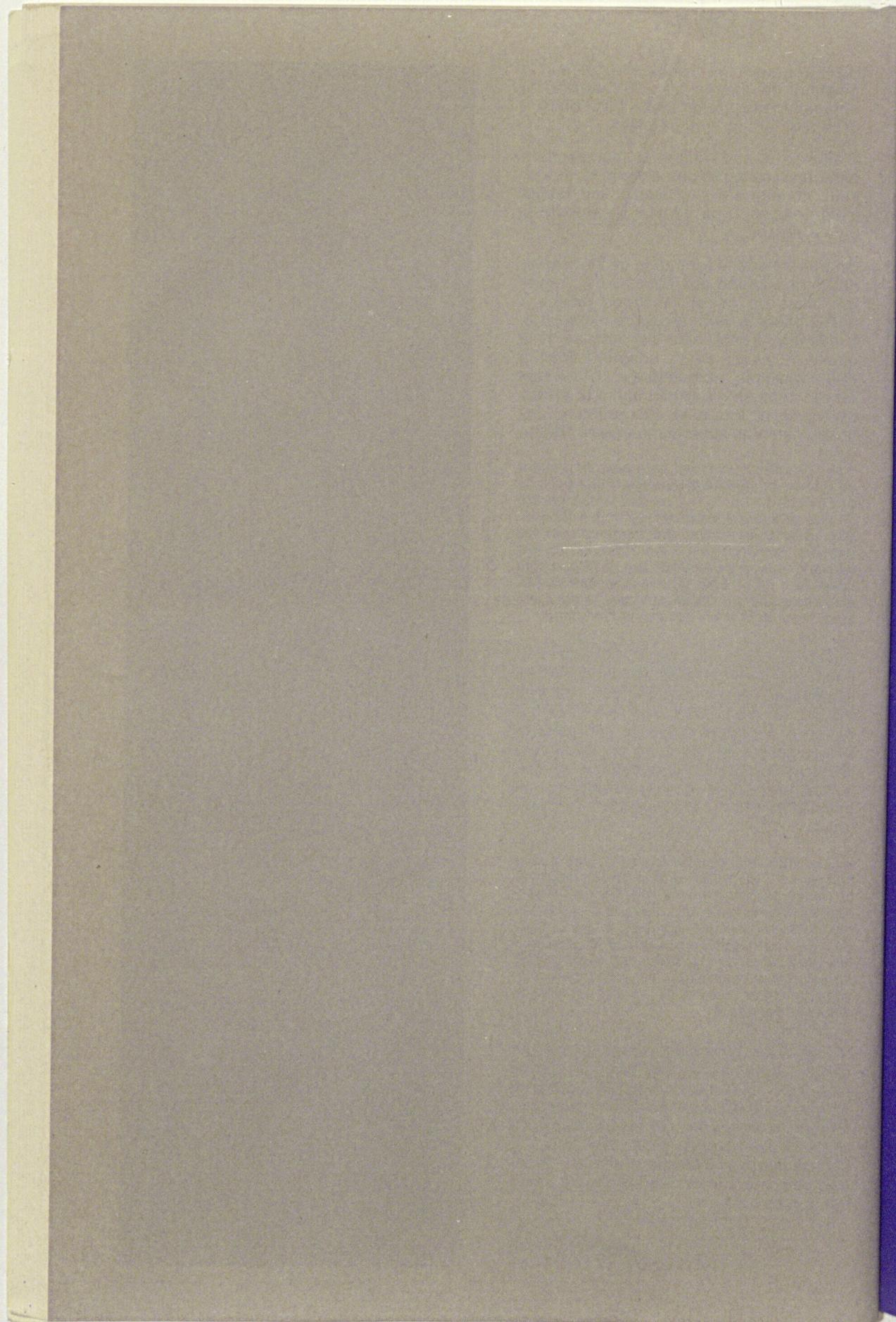
On affirme que la formation de l'ingénieur doit être adaptée aux besoins de l'industrie, mais on ne se demande jamais à quels besoins doit répondre l'industrie. L'industrie existe, elle est admise telle quelle, à chacun de s'y adapter ! Voici, à titre d'exemple, ce qu'affirme l'Union des élèves dans sa « Contribution à la préparation de la future loi d'orientation des enseignements supérieurs » (avril 1982) :

« Les grandes écoles ont pour objectif premier de former un ingénieur répondant aux besoins de l'industrie » (p. 3). *« Il ne faut jamais perdre de vue qu'il doit y avoir constamment adéquation entre la formation des ingénieurs et les besoins de l'industrie ; les grandes écoles bâtissent leur enseignement sur ce concept de base. A ce titre, l'ENSA doit continuer de former des ingénieurs dont les traits caractéristiques répondent à un besoin de l'industrie »* (p. 12).

Face au système clos de l'ENSA, à l'incapacité de la Société des anciens Elèves et de l'Union des élèves à se remettre en question, un certain nombre d'enseignants ont formulé d'importantes propositions dans un document intitulé « Pour une réforme de l'ENSA » (5 mars 1982), dont l'introduction dit notamment :

« Quel ingénieur veut-on former et pour quelle entreprise ? Un ingénieur docile, peu imaginaire, imbu de son autorité, de ses priviléges, attaché à une caste qui cherche à garder la mainmise sur tout un secteur du monde industriel ? Ou un ingénieur conscient de ses limites, attaché à se perfectionner sans cesse, formé à la concertation, ne confondant pas compétence et pouvoir, ouvert à la démocratie dans l'entreprise ? »

Même si ce type d'interrogation est loin d'être majoritaire à l'intérieur de l'Ecole des Arts et Métiers, il est à souhaiter qu'elle se développe, car il en va non seulement du devenir de l'Ecole qui risque de se scléroser, mais aussi de celui de l'entreprise qui a besoin d'être questionnée par ceux qui deviendront rapidement ses forces vives.



dossier

par Pierre Vanlerenbergh
et Bertrand Luneau

**vers de
NOUVEAUX DROITS
DANS L'ENTREPRISE**

LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

DISPOSITIONS PRÉVUES

1. L'OBLIGATION DE NÉGOCIER

AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Obligation est faite à l'employeur d'engager chaque année une négociation sur les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail.

AU NIVEAU DES BRANCHES

Obligation est faite aux organismes liés par une convention de branche de se réunir :

- au moins une fois par an pour négocier sur les salaires,
- au moins une fois tous les cinq ans pour examiner la nécessité de réviser les classifications.

2. GÉNÉRALISATION DE LA POLITIQUE CONTRACTUELLE

La commission supérieure des conventions collectives devient « commission nationale de la négociation collective ».

Outre ses missions traditionnelles, elle sera notamment chargée :

- d'élaborer des propositions propres à faciliter le développement de la négociation collective et à harmoniser les dispositions conventionnelles des branches ;
- d'émettre un avis sur les projets de loi et décrets relatifs à la négociation collective ;
- de suivre l'évolution des salaires effectifs et des rémunérations minimales déterminées par voie conventionnelle ainsi que l'évolution des rémunérations dans les entreprises publiques ;
- enfin, d'examiner le bilan annuel de la négociation collective.

3. NOUVEAUX POUVOIRS DES ORGANISATIONS SYNDICALES MAJORITAIRES

AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Si une ou des organisations syndicales veulent s'opposer à un accord d'entreprise qui déroge aux textes législatifs ou aux conventions, il faut qu'elles aient obtenu, aux dernières élections professionnelles, un nombre de

voix égal à, au moins, la moitié des inscrits. (Il existe des modalités particulières de négociation dans les entreprises d'au moins 50 salariés et dans celles de moins de 11 salariés).

AU NIVEAU DES ACCORDS DE BRANCHE

Pour pouvoir être entendus, ils doivent être signés des organisations syndicales d'employeurs ou de salariés les plus représentatives.

AU NIVEAU DE L'EXTENSION

L'extension ne peut être prononcée si deux organisations s'y opposent par écrit. Le ministre peut passer outre après enquête et avis de la Commission nationale des conventions collectives ; son avis doit être motivé. Lorsque les organisations de salariés et d'employeurs n'ont pu parvenir à un accord dans une branche ou un secteur territorial, le ministre du Travail peut étendre l'accord intervenu dans une branche ou un secteur territorial présentant des conditions économiques analogues.

4. RÈGLEMENT DES CONFLITS COLLECTIFS DE TRAVAIL

LA CONCILIATION

Le recours à la conciliation n'est plus obligatoire : la procédure de conciliation peut être prévue dans une convention collective ou un accord d'entreprise ; en l'absence de cette disposition les conflits collectifs peuvent être portés devant une commission nationale ou régionale de conciliation.

LE RENFORCEMENT DE LA MÉDIATION

Si le recours à la médiation n'est plus obligatoire, par contre le ministère du Travail peut, à la demande écrite et motivée de l'une des parties, ou de sa propre initiative, engager directement la procédure de médiation lorsque le conflit est survenu à l'occasion de l'établissement, de la révision ou du renouvellement d'une convention de branche ou d'un accord professionnel ou interprofessionnel.

Le médiateur dispose d'un délai d'un mois, délai qui peut être prorogé, pour soumettre aux parties en présence une recommandation motivée.

Cette dernière peut être rejetée par une ou plusieurs organisations syndicales, mais désormais elle lie les parties qui ne l'ont pas rejetée.

COMMENTAIRES

1. L'OBLIGATION ANNUELLE DE NÉGOCIER

L'obligation de négocier dans l'entreprise était réclamée par la CFDT. *Elle a un triple but, politique, pédagogique, économique.*

BUT POLITIQUE

Il s'agit de sortir d'une situation où la majorité des entreprises françaises ne négocie pas. L'obligation tend à développer une pratique qui vient en complément de la volonté du gouvernement d'intervenir pour qu'à terme l'ensemble des professions soient couvertes par une convention collective nationale ou locale.

BUT PÉDAGOGIQUE

Il s'agit d'amener les partenaires sociaux à se rencontrer, donc à se reconnaître, à dialoguer et éventuellement à conclure. Il n'y a pas d'*obligation d'accord*. La seule contrainte était que durant la période de négociation l'employeur ne peut prendre une décision unilatérale, sauf urgence.

BUT ÉCONOMIQUE

L'absence de négociations, ces cinquante dernières années dans bon nombre de PME, ont conduit d'une part à la centralisation de la vie sociale (recours à la loi, inadapté dans d'autres cas, car ne répondant pas à la complexité des problèmes : rôle moteur du SMIC, etc.) et d'autre part à maintenir l'archaïsme économique de ce secteur : en n'ayant que pour seule pression salariale, celle du SMIC. Ce secteur n'a pas été « poussé » à se moderniser.

POUR LES CADRES

L'obligation de négocier dans l'établissement (à relier avec le développement de la nouvelle forme de négociation que représente l'expression des salariés), conduit à renforcer le courant de décentralisation de la vie sociale et économique des entreprises.

Pour qu'il y ait réellement négociation au plus près des situations concrètes, il faut qu'il y ait une marge d'autonomie suffisante pour les établissements, usines, services, administrations.

La plupart des ingénieurs et cadres verront ainsi leurs responsabilités accrues : les dirigeants d'usines, certes, mais aussi les fonc-

tionnels qui auront pour charge de préparer les dossiers. Les ingénieurs et cadres doivent réclamer ainsi plus d'autonomie pour faire face à ces nouveaux rôles, et plus de formation pour apprendre à négocier.

2. GÉNÉRALISATION DE LA POLITIQUE CONTRACTUELLE

L'extension progressive des conventions collectives à tous les secteurs professionnels a été demandée par la CFDT.

Y a-t-il contradiction entre négociation d'établissement ou d'entreprise et convention collective de Branche ? Ne risque-t-on pas de viser le contenu de ce niveau de négociation ?

Non. En fait, ce qui est tenté c'est la mise sur pied d'un système de *négociation articulée* permettant de négocier les problèmes au bon niveau :

par exemple, sur les salaires, le barème de salaires garantis au niveau de la branche (des minima proches des réels) la grille de salaires réels de l'établissement ;

par exemple, sur le temps de travail, les objectifs de réduction au niveau de la branche, les modalités d'application, l'organisation et l'aménagement du temps de travail, la compensation salariale, dans l'établissement.

3. DROIT DE VETO

La nouvelle opposition a mis l'accent sur cette mesure qui permettrait à la CGT de bloquer les négociations.

En fait, la mesure consiste à permettre à une ou deux organisations de s'opposer à des mesures dérogatoires.

Par exemple, dans le cadre d'avantages cadres à un accord d'entreprise, toute mesure qui sortirait des règles générales applicables à l'ensemble des salariés, ne pourrait s'appliquer si la CGC, regroupant quelque 30 % des inscrits cadres au 3^e collège, s'y opposait.

Cette mesure est un pis-aller. La CFDT souhaitait qu'en vue d'éviter des accords signés par des très minoraires, un accord ne soit considéré comme valable que s'il était signé par des organisations syndicales regroupant 20 ou 30 % des salariés. Cela aurait évité des tensions ultérieures inutiles et aurait responsabilisé les organisations syndicales.

LIBERTÉ DES TRAVAILLEURS DANS L'ENTREPRISE

DISPOSITIONS PRÉVUES

1. INSTAURER UN VÉRITABLE DROIT D'EXPRESSION

UN DROIT INDIVIDUEL, RECONNNU A TOUS LES SALARIÉS

Les salariés bénéficient d'un droit à une expression directe et collective (sur le contenu et l'organisation de leur travail ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise) qui ne se substitue pas à l'expression syndicale, mais lui est complémentaire.

DANS LES ENTREPRISES D'AU MOINS 200 SALARIÉS un accord doit être négocié dans un délai de six mois à partir de la promulgation de la loi.

Cet accord doit prévoir :

1. le niveau, le mode d'organisation, la fréquence et la durée des réunions permettant l'expression des salariés ;
2. les mesures destinées à assurer, d'une part la liberté d'expression de chacun, d'autre part la transmission des vœux et des avis à l'employeur ;
3. les conditions dans lesquelles l'employeur fait connaître aux salariés concernés, au comité d'entreprise, au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, la suite qu'il a réservée à ces vœux et avis.

DANS LES ENTREPRISES DE MOINS DE 200 SALARIÉS, il appartient aux parties en présence de négocier les conditions de l'expression des salariés, sans que la loi intervienne pour fixer le contenu de l'accord, ni le délai dans lequel il doit intervenir.

A défaut de négociation, le droit d'expression peut être défini par décision du chef d'entreprise.

LE CONTRÔLE DE L'APPLICATION DE CE DROIT NOUVEAU

A l'expiration d'un délai de deux ans, les comités d'entreprise et d'établissement procéderont à un constat des résultats obtenus. Ce constat sera transmis, accompagné le cas échéant, de l'avis des délégués syndicaux, aux inspecteurs du travail compétents par les présidents des comités.

2. LE DROIT DISCIPLINAIRE

QUELLE QUE SOIT LA SANCTION, LE SALARIÉ DOIT TOUJOURS ÊTRE INFORMÉ PAR ÉCRIT DES GRIEFS QUI LUI SONT REPROCHÉS. Lorsque la sanction est susceptible d'avoir une incidence immédiate sur la présence, la carrière ou la rémunération du salarié dans l'entreprise, le salarié peut demander à être entendu par l'employeur qui est tenu de le recevoir et se faire accompagner, lors de cette audition, d'une personne appartenant à l'entreprise.

Cette procédure est notamment applicable aux licenciements qui ne sont pas soumis aux dispositions de la loi du 13 juillet 1973. Une exception est toutefois apportée à la procédure d'audition lorsque les faits commis par le salarié, compte tenu du trouble ou du danger qui en résultent, nécessitent une mise à pied immédiate.

L'ADÉQUATION DE LA SANCTION DE LA FAUTE COMMISE. En outre, la loi institue un contrôle de l'adéquation de la sanction à la faute commise, non admis jusqu'ici par la jurisprudence. Ainsi, sauf en cas de licenciement, le conseil des prud'hommes éventuellement saisi à la suite d'une sanction pourra, si la sanction infligée par l'employeur est manifestement disproportionnée par rapport à la faute commise, annuler cette sanction. Il y a institution d'un délai de prescription des faits (trois mois) et des sanctions (trois ans) conformes aux pratiques d'entreprise.

3. LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR

« Le règlement intérieur est un document écrit par lequel l'employeur fixe les règles générales et permanentes relatives à la discipline, ainsi que les mesures d'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise ou dans l'établissement.

Toute autre matière ne pourra plus figurer dans le règlement intérieur, qui d'autre part doit être soumis à l'avis des organes de représentation du personnel et communiqué à l'inspecteur du travail, chargé du contrôle de sa légalité.

LE DROIT D'EXPRESSION

COMMENTAIRES

Avancées par la CFDT dès 1975, lors des négociations sur les conditions de travail, nos propositions sont enfin reprises.

1. UNE NÉCESSITÉ POUR PLUSIEURS RAISONS

DES RAISONS ÉCONOMIQUES.

Le taylorisme est mourant, ayant atteint son seuil maximum d'« efficacité ». Les progrès de productivité commandent la recherche de quelque chose d'autre. Pourquoi ne pas reconnaître, enfin, que les salariés de base ont un savoir utile ?

DES RAISONS TECHNOLOGIQUES.

Les mutations technologiques en cours supposent d'autres modes d'organisation du travail qui demandent imagination, donc mobilisation du savoir et des capacités de ceux qui sont à proximité de ces technologies.

DES RAISONS SOCIALES.

Pour ceux qui se réclament de l'autogestion, il convient de créer dès aujourd'hui les conditions d'une intervention directe des travailleurs sur leur travail, conformément d'ailleurs à leur capacité d'initiative et à leur niveau d'éducation.

2. CE QU'EST L'EXPRESSION DES TRAVAILLEURS

Chaque individu est reconnu capable de s'exprimer, dans un cadre collectif, des réunions collectives, dont les modalités seront négociées par les organisations syndicales.

Ce sont donc les salariés qui discuteront de leurs conditions de travail, et non les syndicats ou les délégués du personnel.

Ils en discuteront avec leur hiérarchie qui devra animer cette expression et être en mesure d'apporter des réponses concrètes : il faudra réclamer pour les agents de maîtrise ou les cadres, une revalorisation de leur fonction, une plus grande autonomie de décision, des moyens pour remplir ces nouvelles responsabilités (formation, information).

Cette expression pourra prendre des formes diverses. C'est un appel à la création, à l'imagination, au foisonnement d'expériences. Du débat régulier à l'équipe semi-autonome en passant par la négociation du changement de machine, il y a beaucoup de possibilités.

3. LE RÔLE ET LA PLACE DES CADRES

Les conservateurs ont crié à « soviétisation ». Air connu. Il suffit pourtant d'un minimum de bonne foi et de lucidité pour comprendre que des jeunes éduqués dans la famille d'aujourd'hui demandent à s'exprimer au travail. Certains cadres ont peur. L'expression, c'est faire l'apprentissage du dialogue, en un lieu, l'entreprise, qui n'était certes pas son premier lieu d'exercice. Il faut donc créer les conditions de la réussite.

Pour nous, CFDT, il faut :

- permettre aux gens de se former, ou mieux, de confronter régulièrement leurs expériences, au sein d'un groupe « Expression » du comité d'entreprise ;
- relancer les informations nécessaires pour répondre aux questions de la base, et surtout se mettre en position de négocier l'élargissement concret des qualifications ;
- enfin exercer soi-même, à son niveau, l'expression : l'application du droit d'expression sera négocié aussi pour les cadres à leur niveau propre. Ainsi pourront-ils intervenir sur les modes d'organisation du travail cadres et... faire leur propre expérience d'expression.

RÉPARTITION PAR TAILLE DES ENTREPRISES FRANÇAISES EN 1979 (1)

	Nombre d'entreprises	Effectifs (3)	Chiffre d'affaires H.T. (4)
	%	%	%
Très petites			
0-19 salariés	95,5	23,2	25,5
Petites et moyennes			
20-499	4,4	37,5	34,6
Grandes			
500 et +	0,1	39,3	39,9

(1) Source : INSEE. Bénéfices industriels et commerciaux. (2) Nombre total : 1 560 975. (3) Effectifs totaux : 12 041 000 salariés. (4) Chiffre d'affaires total H.T. : 4 545 274 millions de F.

DÉVELOPPEMENT DES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

DISPOSITIONS PRÉVUES

1. VALORISATION DU SYNDICAT

SECTION SYNDICALE

Une section syndicale peut être créée, et ses droits reconnus dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

DÉLÉGUÉ SYNDICAL

Dans les entreprises d'au moins 500 salariés, tout syndicat représentatif qui a obtenu lors de l'élection du comité d'entreprise un ou plusieurs élus dans le collège des ouvriers et employés et qui, au surplus, compte au moins un élu dans l'un quelconque des deux autres collèges, peut désigner un délégué syndical supplémentaire parmi ses adhérents appartenant à l'un ou l'autre de ces collèges.

Un délégué syndical central peut être désigné par chaque syndicat représentatif dans les entreprises d'au moins 2 000 salariés avec au moins deux établissements de 50 salariés chacun ou plus. Il dispose d'un crédit de 20 heures par mois.

2. POUVOIRS ACCRUS AU COMITÉ D'ENTREPRISE

Dans les entreprises employant entre 50 et 100 salariés et qui n'ont pas de comité d'entreprise, les attributions économiques qui relèvent du comité sont exercées temporairement par les délégués du personnel. A cette occasion ceux-ci disposent d'un crédit d'heures supplémentaires de 20 h/mois.

COMITÉ DE GROUPE

Un comité de groupe est constitué dans les groupes d'entreprises répondant à certains critères (administrateurs communs, comptes consolidés, niveau de participation financière et échanges économiques tels que les entre-

prises doivent être considérées comme appartenant à un même ensemble économique). En cas de litige sur l'existence du groupe, le débat est tranché, par le tribunal de grande instance.

INFORMATIONS ÉCONOMIQUES

Les informations économiques sont précises et plus étendues :

- Information du CE en cas de *fusion, cession, prise de participation et modification importante* des structures de production de l'entreprise, acquisition ou cession de filiales (L. 432.1) ;
- Information et consultation du CE préalablement à l'introduction de *nouvelles technologies* intéressant la marche générale de l'entreprise (L. 432.2) ;
- Après chaque élection, le CE reçoit une documentation sur la forme juridique de l'entreprise, ses perspectives, sa position au sein du groupe et dans la branche d'activité, la répartition du capital entre les actionnaires (L. 432.4) ;
- Les informations annuelles communiquées au CE étendues ;
- Les informations trimestrielles sur l'emploi sont également précisées ; notamment à propos des « hors-statut ». Les délégués syndicaux reçoivent les mêmes informations économiques que le CE.

COMMISSION ÉCONOMIQUE

Une commission économique est créée dans les entreprises employant au moins 1 000 salariés auprès du comité d'entreprise ou du comité central d'entreprise.

Cette commission est composée au maximum de cinq membres représentants du personnel dont au moins un représentant de la catégorie des cadres. Chaque membre dispose d'un crédit global de 40 heures par an, payé comme temps de travail.

FORMATION

Ceux qui ont un mandat au moment de la promulgation de la loi ou seraient élus pour la première fois, bénéficient d'un stage de for-

Les éléments du présent dossier sont à jour au début de juillet 1982, au lendemain du débat parlementaire, sauf pour les questions d'hygiène, sécurité et conditions de travail.

COMMENTAIRES

mation économique d'une durée maximale de 5 jours ouvrables payés comme temps de travail.

NOUVELLES TECHNOLOGIES

Préalablement à l'introduction de nouvelles technologies intéressant la marche générale de l'entreprise (l'informatisation d'opérations d'une certaine importance par exemple), le comité d'entreprise devra disposer des schémas directeurs ainsi que d'une étude d'impact sur les conséquences prévisibles du projet en termes d'emploi, de rémunération du personnel, de conditions et d'organisation du travail, de qualification et de formation.

Les membres recevront des éléments d'information 1 mois avant la réunion.

DROIT D'EXPERTISE

- En cas d'introduction de nouvelles technologies. L'expert est rémunéré par l'entreprise (au moins 300 salariés).
- Un expert comptable peut assister le CE par licenciement d'ordre structurel ou conjoncturel.
- Désaccord sur l'expert : décision par le président du tribunal de Grande instance.
- Subvention pour l'expertise : 0,2 % de la masse salariale brute imputable sur les œuvres sociales si > 1 %.

3. RENFORCEMENT DU RÔLE DES DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL

- Elections : délégués élus sur les listes établies par les organisations syndicales. Tout syndicat affilié à une organisation représentative sur le plan national est considéré comme représentatif dans l'entreprise.
- Ils disposent de quinze heures par mois. Ce temps est payé comme temps de travail. Durant les heures de délégation, les délégués du personnel peuvent se déplacer librement dans l'entreprise et s'entretenir avec un salarié à son poste de travail, sous réserve de ne pas porter préjudice au bon fonctionnement de l'entreprise. Ils peuvent également se déplacer hors de l'entreprise dans le cadre de leurs fonctions.

Pour que la négociation puisse avoir lieu dans l'entreprise, il faut des acteurs reconnus qui négocient. Du côté direction, pas de problème apparent.

Du côté salariés, le syndicat s'est imposé, au fil de l'histoire, comme représentatif. Aujourd'hui, il doit être *pleinement reconnu comme interlocuteur à part entière*.

Pour que la négociation soit de qualité, le syndicat doit pouvoir mieux fonder ses revendications et élaborer des propositions précises. Il doit en avoir la volonté et la capacité : il doit disposer d'informations et des moyens de leur traitement. La *revalorisation et l'ap- profondissement des rôles du CE le permettront*.

1. RENFORCEMENT DU FAIT SYNDICAL

La reconnaissance d'un délégué syndical central d'entreprise signifie que le syndicat est représenté, non seulement au niveau de l'établissement (cf loi de décembre 68 sur la section syndicale), mais aussi de l'entreprise : le syndicat est l'interlocuteur normal de la direction générale.

La possibilité pour les organisations syndicales de désigner un second délégué syndical, dès lors qu'elle a un élu dans le collège des ingénieurs et cadres ou des agents de maîtrises ou techniciens, est une nouveauté : elle rétablit une certaine égalité avec la CGC. En effet la CGC, bien que représentant seulement 2 catégories socio-professionnelles (ingénieurs et agents de maîtrise-techniciens) sur 4 (ouvriers et employés) bénéficiait des mêmes droits syndicaux. Elle pouvait ainsi, plus facilement que d'autres, nommer un délégué cadre.

Aujourd'hui, les cadres CFDT peuvent enfin bénéficier d'un représentant officiel.

2. REVALORISATION DU COMITÉ D'ENTREPRISE

Le comité d'entreprise est confirmé dans son rôle d'information et de consultation, permettant de mieux fonder l'approche de la négociation par les acteurs sociaux. (suite p. 52)

EMPLOYEURS,
COMMERÇANTS, ARTISANS
PROFESSIONS LIBÉRALES
AGRICULTEURS, MÊME SI VOUS
N'EMPLOIEZ QU'UNE PERSONNE
INSCRIVEZ-LA SUR LES LISTES
ÉLECTORALES AVANT LE 31 JUILLET.

DEMANDEURS
D'EMPLOI, INSCRIVEZ-
VOUS AVANT LE 31 JUILLET
DANS VOTRE AGENCE POUR L'EMPLOI
OU VOTRE Mairie.

SALARIÉS,
ASSUREZ-VOUS D'ÊTRE
BIEN INSCRITS SUR LES LISTES
ÉLECTORALES DE VOTRE ENTREPRISE.

NOS PROCHAINS PRUD'HOMMES

DES SALARIÉS, DES EMPLOYEURS
ÉLUS POUR GARANTIR NOS DROITS.

ÉLECTIONS LE 8 DÉCEMBRE

STANDARD INFORMATION
TEL : 523.25.25

MINISTÈRE DU TRAVAIL

Revalorisation du comité d'entreprise (suite de la page 51)

RÔLE D'INFORMATION

Les informations économiques obligatoires sont étendues, l'appel à un expert comptable est facilitée, ceci ouvrant le champ à la proposition économique.

Les informations sociales sont depuis quelques années disponibles, par le bilan social ; les informations technologiques sont aujourd'hui communiquées dès l'introduction importante de nouvelles technologies.

Ainsi, les salariés, par leurs représentants, devraient avoir connaissance suffisamment tôt de ce qui fait l'avenir de leur entreprise et de leur emploi, de la décision d'investissement.

RÔLE DE CONSULTATION

La consultation porte sur l'emploi, la formation professionnelle, la technologie. La consultation se distingue de la négociation parce qu'elle n'a aucun prolongement obligatoire : elle est seulement l'exercice d'un pouvoir d'influence.

L'obligation de négocier situe cette consultation aujourd'hui comme précédant la négociation, et permettant d'aborder des points qu'on estime ne pas encore pouvoir mettre dans le champ de la négociation.

Il en est ainsi de la technologie. Mais, à notre avis, la formation professionnelle devrait être soumise à la négociation.

RÔLE DES EXPERTS

Enfin, les CE pourront se faire aider, sur contrats d'études payés par la direction ou sur budget propre, pour traiter l'information économique et technologique. On est encore loin de ce qui se passe par exemple en Suède, où des études d'équipement sont co-gérées par organisations syndicales et direction. La critique faite par une partie du patronat qui voit dans le rôle accru du CE, une perspective co-gestionnaires, facteur de paralysie, avec des élus qui n'exercent pas de responsabilités, est non fondée.

Le CE est le lieu de l'information, pas celui de la décision. C'est la négociation qui doit permettre l'influence des syndicats sur les décisions.

LE COMITÉ DE GROUPE

Cette ancienne demande est enfin reconnue : de l'atelier au groupe, les salariés vont pouvoir essayer d'influencer les décisions qui concernent leur avenir, immédiat ou lointain.

HYGIÈNE, SÉCURITÉ ET CONDITIONS DE TRAVAIL

DISPOSITIONS PRÉVUES

1. CRÉATION DE COMITÉS D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

- Ces comités sont créés dans les établissements occupant au moins 50 salariés.
- Dans les établissements de moins de 50 salariés, l'inspecteur du Travail peut imposer la création en raison de la nature des travaux.
- Dans les établissements ayant un effectif de plus de 500 salariés, plusieurs comités peuvent être créés. Le comité d'entreprise ou d'établissement assure, dans ce cas, la coordination entre ces diverses instances.

2. MISSION ET MOYENS DES COMITÉS

• Les résolutions du comité sont adoptées après délibération et il peut confier une mission, soit à un de ses membres, soit à un expert extérieur lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident du travail ou une maladie professionnelle, est constaté dans l'établissement.

En cas de désaccord avec le chef d'établissement sur la nécessité d'une telle expertise, sur le choix de l'expert ou sur le coût, la décision est prise par le président du tribunal de grande instance. Les frais de l'expertise sont à la charge de l'employeur qui ne peut, par ailleurs, s'opposer à l'entrée de l'expert dans l'établissement.

• Le comité est consulté avant la réalisation de tout aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail s'y rapportant, ainsi qu'avant toute transformation importante des postes de travail qui découlent de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail et avant

toute modification des cadences et des normes de productivité, liée ou non à la rémunération du travail.

3. COMPOSITION DU COMITÉ ET STATUT DES MEMBRES

- Le comité comprend :
 - le chef d'établissement ou de son représentant ;
 - une délégation du personnel dont les membres sont désignés par un collège constitué par les membres élus du comité d'entreprise ou d'établissement et des délégués du personnel ;
 - des personnes qui assistent avec voix consultatives aux séances du comité compte tenu des fonctions qu'elles exercent dans l'établissement. Le ou les médecins du travail chargés de la surveillance médicale du personnel figurent obligatoirement parmi ces personnes.
- Les membres du comité bénéficient, comme les autres représentants du personnel, d'une protection spéciale en cas de rupture de leur contrat de travail et d'un crédit d'heures.
- Dans les établissements occupant plus de 300 salariés, les représentants du personnel au comité bénéficient de la formation nécessaire à l'exercice de leurs missions.

4. APPLICATION

Le délai d'application de la loi est fixé à six mois, à l'exception des dispositions concernant la protection qui s'appliqueront immédiatement aux membres des institutions actuellement en place.

L'ARRÊT DE MACHINES fait l'objet d'un texte discuté à l'Assemblée nationale courant juillet.

Sur les problèmes de la santé,
de la médecine et des médecins du travail,
sur la protection physique et psychique des travailleurs,
lisez Cadres-CFDT n° 298 : « Travail et santé »
et la récente brochure publiée par Montholon-Services : « La santé ».

LES CONSEILS D'ATELIER

■ L'idée des conseils d'atelier est née d'une proposition initiale de la CFDT, reprise depuis par le PCF et la CGT.

En conséquence, on entend beaucoup parler aujourd'hui, dans la droite ou à la CGC, de risques de « soviétisation » des entreprises, *discours caricatural* qui peut se résumer ainsi face aux agents de maîtrise ou aux cadres : on installerait des syndicalistes comme vis-à-vis et contrôleurs de la hiérarchie, on arriverait à un blocage de la situation ou à une situation de conflit... au mieux, les cadres « démissionneraient » ; on verrait s'installer une pyramide de conseils, etc., et dans une telle description il est vite question de désordre, donc de retour à l'ordre.

Un colloque récent de l'UCC a permis de préciser les orientations actuelles de notre organisation sur les conseils d'atelier.

L'idée de départ de la CFDT était de permettre un apprentissage de la gestion par les cellules de travail de base (toutes catégories confondues).

En partant des problèmes liés aux conditions de travail, on introduisait ainsi dans les faits un élément de démocratisation de la vie au travail, par la base, pour contrebalancer les risques de bureaucratisation des grandes entreprises.

ORIENTATIONS

DISTINGUER LES NIVEAUX D'ENJEUX

Aujourd'hui, pour passer au concret, voici les observations de l'UCC-CFDT :

1. Pour réussir, il ne faut pas légiférer par le haut. Il faut se placer délibérément dans le cadre d'une stratégie d'*expérimentation*. Il faut retenir, soit dans la loi, soit au niveau central des entreprises, des orientations générales. Il faut ensuite laisser cours aux multiples expériences possibles, pour s'adapter aux réalités, pour innover.

Ces expériences d'ailleurs ne seront possibles que si la base et la hiérarchie sont prêtes *ensemble* à les mener ; un accord trop rigide serait soit l'objet d'affrontements de pouvoir, soit vidé de son contenu. L'essentiel devrait résider dans le suivi par les acteurs sociaux des expériences, et dans l'échange d'informations entre ceux qui les mènent. Ensuite, au sein du CE, ou dans une structure paritaire, il faudrait tirer les conclusions pour envisager des généralisations éventuelles.

2. Il est nécessaire de distinguer la cellule primaire du travail (généralement l'atelier ou le

service) du niveau organisationnel où se gèrent les objectifs économiques (normes de production, productivité, etc.), les objectifs sociaux et organisationnels.

L'apprentissage de la gestion ne peut valablement se faire qu'à ce niveau.

AU NIVEAU DES CELLULES DE BASE. Il s'agit ici, dans un premier temps, de développer l'expression collective des salariés, donc de leur donner du temps pour exprimer leurs demandes ou leurs remarques à la hiérarchie, qui sera chargée de leur répondre.

- On peut aller plus loin, expérimentalement ; on peut être consulté et donner son avis sur toute modification des conditions de travail ou de l'organisation ; on peut négocier leur évolution entre les élus du conseil d'atelier et de la hiérarchie ; on peut gérer un budget d'amélioration des conditions de travail négocié avec la direction.
- Ces modalités ont déjà été explorées. De nombreuses expériences existent. Elles ne posent comme problème que l'adaptation de la hiérarchie à une situation de négociation de règles dont la mise en œuvre fait jusqu'alors l'essentiel de leur travail.
- Si on veut aller plus loin, il ne s'agit pas d'installer un « contre-contremaire ».

Il s'agit de négocier un passage à une autre forme d'*organisation du travail*, et nous avons là des expériences : celles des équipes semi-autonomes, c'est-à-dire une certaine distribution des tâches de la maîtrise, voire des bureaux de méthodes, chez les ouvriers, une forme d'enrichissement des tâches et des qualifications.

La nouveauté : il faudrait en négocier les conditions entre direction-hiéarchie (dont les tâches seraient modifiées), et délégués d'atelier. C'est donc d'une négociation de fonction qu'il s'agit et c'est faisable.

AU NIVEAU DES UNITÉS ÉCONOMIQUES PERTINENTES. L'idée est qu'on ne peut faire de la bonne gestion qu'au niveau où peuvent se traiter les décisions économiques, organisationnelles, sociales : c'est, rarement aujourd'hui l'atelier ou le service, c'est de moins en moins l'établissement ou l'usine, ce peut être un grand service fonctionnel, une ligne de produits, etc.

C'est à ce niveau que les travailleurs peuvent intervenir avec pertinence et efficacité sur les décisions économiques.

Il faudrait ainsi décider, au niveau central de l'entreprise, de mener quelques expériences, en partant d'une analyse approfondie des lieux vraiment décisionnels.

actuelles

action solidarité autogestion



■ Edmond Maire a ouvert le congrès de Metz, le 25 mai, par une présentation du rapport général dont voici des extraits qui nous semblent particulièrement marquants, et que nous relions par quelques intitulés de notre rédaction.

L'APRÈS 10 MAI OUvre UNE ÈRE NOUVELLE, MAIS EXIGEANTE

« La transformation en profondeur de la société française demande du temps. Nous avons agi pour que la venue de la gauche au pouvoir ne soit pas qu'un feu de paille, pour éviter que l'inflation et le dérapage économique ne viennent rapidement annuler les mesures à court terme accumulées le temps d'un bel été. C'est ce que traduisait un journaliste disant « le plaisir éphémère d'un Front populaire ne compense pas le chagrin de toute une vie gouvernée à droite ». Puis, le gouvernement a arrêté ses premières positions sur la durée du travail et sur le SMIC en convergence avec les nôtres.

Tous nos débats passés sur la transition au socialisme, sur l'autonomie engagée de

notre syndicalisme, sur la place des travailleurs dans le processus de transformation ont commencé à se concrétiser. Le projet socialiste autogestionnaire de la CFDT se trouve, désormais, confronté à des possibilités historiques nouvelles sur lesquelles nous voulons nous appuyer au maximum. Aucun préalable n'existe plus pour avancer dans la construction du socialisme.

Cependant, un lourd handicap est rapidement apparu. La victoire de la gauche n'a pas provoqué de bouillonnement social, de développement d'initiatives multiples dans les entreprises et les localités. Certains ont parlé d'un état de grâce. Nous dirons plutôt qu'un état de bienveillance passive s'est instauré parmi les travailleurs attendant que les grandes réformes annoncées réussissent à redresser rapidement

la situation économique et sociale. Pendant ce temps, les groupes de pression des catégories privilégiées commençaient à agir pour contre-carrer la politique nouvelle. Et l'état de bienveillance s'est teinté peu à peu d'inquiétude, voire de déception devant le peu de concrétisation du changement dans la vie quotidienne. C'est cette situation qu'ont traduite les élections cantonales.

Il est grand temps de redresser la pente. Nous ne le ferons pas en rejetant toutes les difficultés sur le dos du gouvernement. Car c'est d'abord de nous qu'il s'agit, nous, c'est-à-dire le mouvement syndical. Le développement de l'initiative syndicale, d'une mobilisation sociale en profondeur est indispensable pour surmonter les obstacles nés de la crise, de la politique du patronat et de la droite. Il faut réussir un renouveau syndical, un printemps du syndicalisme.

Il ne s'agit pas de faire du mouvement syndical un relais ou un soutien passif du pouvoir politique. Il s'agit de pro-

poser et d'agir pour réduire les inégalités, construire des nouvelles solidarités, changer le travail, modifier le type de développement. Notre tâche est d'alléger les pesanteurs qui freinent le réveil de la classe ouvrière, de s'engager dans la réalisation concrète d'objectifs novateurs, sans surenchère, en prenant en compte la complexité des réalisations économiques et sociales.

Le verbalisme et le conservatisme vont souvent de pair. La crise n'est pas une diabolique invention du patronat pour exploiter les salariés, mais une donnée que nous devons connaître pour la surmonter.

Les conceptions centralistes et étatiques si fortes dans la société française et qui entraînent l'autodétermination des travailleurs ne seront pas vaincues par des discours, mais par une appropriation progressive des pouvoirs.

Progresser dans ce sens implique par exemple la mise en œuvre demain, partout, d'un véritable droit d'expression des travailleurs sur leurs conditions de travail, un fonctionnement des conseils

LE CONGRÈS DE METZ

La presse a abondamment commenté le congrès de Metz, d'où la CFDT sort renforcée pour une nouvelle étape, sans doute difficile et constructive. On n'a pas craint de nommer comme des obligations évidentes, la solidarité et l'austérité. On n'a pas masqué les lenteurs et pesanteurs face aux problèmes qui se posent du côté des chômeurs, des immigrés, des retraités, ou encore du côté des femmes... et des cadres. Les débats n'ont pas été éludés et cette franchise dans la démarche est sans doute pour beaucoup dans la crédibilité actuelle de la CFDT.

UNE SITUATION QUI APPELLE DES RÉPONSES SYNDICALES À L'ÉCHELLE DE L'EUROPE ET DU MONDE

« En Europe, comme vient de le dire le congrès de la CES, il est urgent de développer une politique sélective d'investissements industriels et d'équipements publics, de réduire le temps de travail pour créer des emplois, d'accroître le pouvoir des travailleurs sur les décisions qui déterminent leur avenir. L'action, encore combien hésitante, de la CES doit s'amplifier pour obtenir que des directives politiques européennes et un accord cadre européen stimulent et coordonnent la marche aux 35 heures.

Les syndicats d'Europe doivent développer leurs rapports avec ceux des pays du tiers-monde pour une lutte commune contre les firmes multinationales, pour les droits de l'homme, pour le désarmement et pour un nouveau développement économique et social. C'est le sens de la conférence syndicale mondiale sur le développement tenue à Belgrade en

57

avril 1980 où des pistes ont été tracées pour une coopération Nord-Sud en matière agricole, industrielle, technologique et commerciale. Ainsi pour la CFDT, l'action au sein des secrétariats professionnels internationaux, au sein de la CES, avec les syndicats des autres parties du monde, n'est pas un complément éventuel et secondaire à notre action nationale. C'est une dimension décisive de notre combat.

Notre action internationale a été tout particulièrement marquée ces trois dernières années par un soutien inconditionnel à tous les syndicats, à tous les peuples en lutte contre l'oppression et pour la liberté. Lulla le Brésilien, Lechin le Bolivien, Walesa le Polonais ont été accueillis et soutenus par la CFDT. (...) « Le grand événement international de ces trois ans, c'est évidemment aux militants de Solidarnosc que nous le devons. L'espoir né à Gdańsk en août 80 a immédiatement été partagé et soutenu avec émotion par tous les militants de la CFDT. Pour la première fois dans un pays de l'Est, le mouvement ouvrier prenait son élan, desserrait l'étau totalitaire, conquérait la liberté syndicale, le droit de grève et entreprenait le changement social. »

CONTRE LA DISCRIMINATION SEXUELLE

« Ces dernières années, nous avons mis l'accent sur des mesures concrètes permettant de progresser vers l'égalité hommes-femmes. Nous avons retenu l'objectif de rendre mixtes tous les types d'emplois pour mieux rendre possible le droit à l'emploi des femmes et dépasser la répartition traditionnelle des rôles. Nous avons lutté pour la réforme des prestations familiales, pour une suppression progressive du quotient familial, pour un droit à l'enfant couvrant dans tous les cas l'ensemble des frais de garde et d'éducation, pour une fiscalité qui ne pénalise plus les femmes salariées, pour une ouverture de toutes les formations professionnelles aux jeunes filles, pour des équipements de la petite enfance, pour l'extension de l'informa-

tion sur la contraception et un droit sans entraves à l'IVG, pour remplacer progressivement les pensions de réversion par l'acquisition de droits propres.

Sur plusieurs de ces points, des premières mesures légales sont intervenues. Mais nous savons bien que la mixité de l'emploi rencontre encore des obstacles culturels, que le patronat n'y trouve pas son compte et donc que l'action syndicale de tous doit renforcer sa pression sur cet objectif. La présence de militantes plus nombreuses dans nos instances est un moyen important de progression. La proposition faite à ce congrès a donc une signification majeure. »

UNE SOLIDARITÉ PAR-DELA LES STATUTS ET LES ACQUIS

« L'écart entre les deux grandes fractions du salariat, les travailleurs ayant un emploi et un statut social relativement garanti et les travailleurs à statut précaire, va grandissant. La première année du gouvernement de gauche n'a pas réduit cet écart, même si demain avec les droits nouveaux, nous aurons des outils pour progresser dans le bon sens. La crainte provoquée par un chômage grandissant aggrave les divisions. Ceux qui ont un emploi assuré, ou qu'ils croient assuré, ont tendance à s'enfermer sur eux-mêmes, dans un corporatisme d'entreprise ou de secteur professionnel. La mauvaise représentativité syndicale dans les secteurs faibles, dans les petites entreprises, chez les travailleurs à statut fragile ne permet pas spontanément de se confronter à ces situations dans nos structures interprofessionnelles. Le discours militant parlant dans l'abstrait de l'unité fondamentale de la classe ouvrière masque la grande diversité d'intérêts immédiats parmi les travailleurs, selon la place que leur entreprise occupe dans l'économie. Ce n'est pas en nous bouchant les yeux que nous surmonterons cette situation, mais en dégageant des propositions offensives susceptibles de réduire les écarts entre travailleurs, de les unifier en les solidarisant. (...) »

« Il est vrai que les scandaleuses inégalités de revenus qui caractérisent la société française servent d'oreiller de paresse à bien des travailleurs. Il n'est pas suffisant de dire : « on est pour la solidarité, à condition que les riches paient ». Si l'on suit ce raisonnement, nous resterons dans l'immobilisme tant que la fiscalité de classe qui règne dans notre pays n'aura pas été mise en cause par le gouvernement. Et le chômage continuera à monter, et la classe ouvrière à se disloquer. Nous proposons une toute autre attitude consistant à la fois à exiger une politique fiscale qui ramène l'échelle des revenus de 1 à 10 et à proposer de construire sans attendre de nouvelles solidarités au sein du salariat.

Les thèmes en sont multiples. La solidarité avec les chômeurs consiste, par exemple, à mettre la création d'emplois au premier plan des négociations sur la réduction de la durée du travail. C'est ce qui commence à se faire. La solidarité avec les « hors-statuts » se traduit par des actions multiples pour faire bénéficier les travailleurs d'entreprises extérieures des garanties collectives dont bénéficient les travailleurs de l'entreprise principale. Sur ce plan, depuis la grande grève des nettoyeurs du métro jusqu'à l'action récente des salariés des activités sociales d'EDF, la CFDT a animé de multiples luttes ces trois dernières années. La solidarité hommes-femmes passe par la mixité des emplois et la répartition égalitaire du travail professionnel et des charges ménagères ou d'éducation.

La solidarité, c'est la lutte pour le relèvement des bas salaires et du SMIC et une échelle de salaires allant de 1 à 6. La solidarité des militants CFDT des nouvelles entreprises nationalisées avec leurs camarades du privé a consisté, par exemple, à revendiquer de rester dans la même convention de branche pour y jouer un rôle moteur.

La solidarité avec les usagers passe par une amélioration de la qualité du service public et une durée d'ouverture suffisante des services. Pour nos camarades retraités, dans leur récent congrès, la solida-

rité consiste à se battre à la fois pour une retraite décente et pour la fin de la politique d'assistance. Pourquoi, ont-ils dit, un retraité à 6 000 F par mois ne cotiserait pas à l'assurance-maladie que le smicard cotise ? La solidarité, c'est la position prise par nos camarades fonctionnaires de participer, avec les non-salariés, au financement de l'assurance-chômage, comme c'est accepter les convergences industrielles ou de qualifications que nécessitera l'établissement d'une coopération égalitaire avec les pays sous-développés.

La volonté de la CFDT de construire de nouvelles solidarités se heurte souvent à l'obstacle des avantages acquis. Mais qu'est-ce qu'un avantage acquis ? Cela peut être des jours de congés supplémentaires destinés à compenser la pénibilité du travail, mais cela peut être aussi des jours de congés liés à la place que l'on occupe dans la hiérarchie. On ne peut avoir la même attitude syndicale dans l'un ou l'autre cas. Et que dire des sections d'entreprise disant à leur fédé qu'elle ne doit pas signer un accord pour la 5^e semaine de congés dans la profession si elles-mêmes n'obtiennent pas la 6^e semaine, afin de maintenir l'écart d'une semaine supplémentaire qu'elles avaient déjà acquise dans le passé ?

Au total, beaucoup de militants et de travailleurs ne confondent-ils pas maintien des acquis et maintien des écarts ?

UNE ACTION COLLECTIVE DES CADRES, PAR DELA LES CORPORATISME

« L'option des cadres CFDT consiste à développer une action collective des cadres et donc à dépasser les limites d'une adhésion idéologique individuelle à la CFDT. Les syndicats ont un rôle important pour que cette option puisse se concrétiser, pour aider les cadres à porter dans le débat de la section syndicale les problèmes spécifiques de leur condition salariale, pour reconnaître aux cadres la marge d'autonomie nécessaire à l'élaboration de propositions adaptées à leur situation.

Les cadres sont plus sollicités que d'autres par l'effort de solidarité. Raison de plus pour leur permettre de mettre en valeur, concrètement, les apports de notre projet collectif, en termes de responsabilité professionnelle, d'intérêt au travail, de coopération intercatégorielle pour changer le contenu du travail et maîtriser les technologies. L'UCC-CFDT progresse dans son audience et sa représentativité. C'est essentiel pour surmonter les tentatives corporatistes qui tendent à faire refluer les cadres dans les ornières du passé.

UNITÉ D'ACTION POUR LE CHANGEMENT SOCIAL

« Le Parti socialiste et le gouvernement ont récemment insisté sur le handicap que constitue la désunion syndicale pour l'action du pouvoir politique. Sans nier cette constatation, nous pensons à la CFDT que l'unité d'action n'a pas d'abord pour but de soutenir le gouvernement mais de faire progresser des revendications qui concourent au changement social. C'est ainsi seulement que peuvent s'établir des convergences entre l'action syndicale et l'action gouvernementale pour surmonter les corporatismes et les conservatismes et dégager les solutions novatrices indispensables.

C'est en juin 80 qu'à l'occasion d'un comité confédéral

national, la CGT a consacré sa volonté de rupture de l'unité d'action, s'estimant seule fidèle à la lutte de classe, dans un alignement sans faille sur le PCF au plan intérieur et sur l'URSS au plan mondial. En même temps, la CGT lançait une campagne de dénigrement sans précédent à l'encontre de la CFDT. Warcholak par exemple écrivait sans rougir en juillet 80 : « l'opération recentrage est un des éléments de la stratégie impérialiste face aux progrès des idées de la lutte de classe ». Chacun a pu mesurer des immigrés de Vichy ou de Montigny, à propos de l'Afghanistan et de Jaruzelski en quoi consistait ce fameux « progrès des idées de la lutte de classe ». Jean-Louis Moynot n'a pas tort quand il écrit dans son dernier livre à propos de l'évolution de sa confédération : « la vérité est que « l'esprit de bastion » est incompatible avec une stratégie unitaire, pluraliste et démocratique de long terme pour transformer la société ». Cependant, nous ne sommes pas là pour en découdre, l'invitation faite à toutes les organisations syndicales de suivre les travaux de notre congrès en témoigne. Nous sommes là pour voir comment surmonter les obstacles à la réalisation d'une action syndicale unitaire qui répond aux besoins immédiats des travailleurs et soit porteuse d'avenir. »

Dans ses réponses aux interventions faites à la tribune pendant les deux premiers jours du congrès, le Secrétaire général de la CFDT a précisé les orientations confédérales, en soulignant que le changement dépend en grande partie de nous, et qu'il serait trop facile de s'en tenir à la critique du gouvernement et du patronat.

« QUAND LE CHANGEMENT SE FAIT D'EN HAUT, LE FONCTIONNEMENT SYNDICAL RISQUE FORT DE SE FAIRE AUSSI D'EN HAUT »

« Le risque de centralisation du syndicalisme français ne date pas d'aujourd'hui. La tradition jacobine, le mouvement de concentration du capital, le rôle croissant de l'Etat font partie du patrimoine national et le syndicalisme en est inévitablement affecté. Mais,

depuis le 10 mai, il y a un facteur de plus : quand le changement se fait d'en haut, le fonctionnement syndical risque fort de se faire aussi d'en haut.

La première réponse de fond que nous devons apporter, se trouve donc dans le développement des luttes sociales, sur le terrain, face à l'ensemble des centres de décision, c'est-à-dire en mettant en œuvre avec plus de détermination le fédéralisme qui est à

la base de notre conception du fonctionnement démocratique. Le BN sortant a travaillé à plusieurs reprises sur cette question. Comment développer la capacité d'initiative, de proposition, d'action de chaque syndicat, de chaque fédération, de chaque union régionale ? Cela passe par un effort soutenu de formation des militants, à la capacité d'analyse et à l'audace dans la proposition, au choix d'une politique d'action qui, tout en convergeant vers les priorités confédérales communes, prend en compte, de près, la spécificité du terrain. » (...).

La volonté de développer le fédéralisme dépend aussi de notre politique d'action confédérale. Par exemple, en choisissant résolument les branches professionnelles comme le lieu central de l'action pour réduire la durée du travail est en tenant ferme ce cap, nous contribuons à décentraliser la lutte pour le changement social, à permettre aux travailleurs d'y prendre une part directe et plus efficace » (...).

« Au plan interprofessionnel, la régionalisation va être un point d'appui important pour exprimer la capacité et l'identité d'unions régionales portant bien les problèmes communs, sociaux, économiques et culturels des adhérents CFDT qu'elles rassemblent.

Quant à la tâche que nous nous étions fixée à Brest, de faire des syndicats, de tous les syndicats, le lieu privilégié de la confrontation, de l'élaboration, du développement d'une action répondant bien à leur champ d'activité, elle reste pleinement à l'ordre du jour. Mais il faut donner aux syndicats une taille suffisante pour qu'ils puissent faire face à leurs responsabilités.

Au plan confédéral, le BN a voulu que, dans son rôle d'élaboration et d'impulsion, la confédération s'appuie davantage sur l'activité des fédérations et unions régionales. C'est ce qui a été fait depuis juin dernier pour mettre au point les principales propositions confédérales en direction du nouveau pouvoir politique. Après ce congrès, nous avons prévu de constituer un groupe de suivi du

fonctionnement démocratique et composé de plusieurs membres du Bureau national et de la Commission exécutive. » (...)

« Et puis je demande, en particulier à ceux de nos camarades qui regrettent que les responsables confédéraux s'expriment dans les média sur des questions nouvelles, de réfléchir au problème qu'ils posent. Peut-on réaliser un syndicalisme de masse, profondément démocratique, sans mettre les adhérents et l'opinion publique dans le coup de nos discussions ?

Peut-on maintenir nos débats et par exemple celui sur nos exigences de solidarité, entre les seuls militants ? La démocratie de masse n'exige-t-elle pas un débat de masse ? Et quand les problèmes nouveaux que nous portons sont controversés par une partie des militants, faudrait-il nous taire ? Ou ne faut-il pas comme pour ce congrès permettre que le débat soit porté aussi par les adhérents ? La garantie à respecter, c'est que le Bureau national de la CFDT débatte préalablement des thèmes exprimés publiquement par les responsables confédéraux. Et pour les principaux problèmes, nous avons toujours, ou presque, respecté cette règle. »

ACCROÎTRE LES MOYENS DU SYNDICALISME

« Ne serait-il pas normal que le syndicalisme qui représente les salariés dans de multiples organismes et gère en leur nom les activités sociales des CE, l'assurance chômage, les régimes de retraites et bientôt la Sécurité sociale, obtienne les moyens matériels et financiers correspondant à la fonction qu'il exerce dans la société ? En France, d'autres institutions comme les chambres de commerce, de métiers ou d'agriculture, ou encore l'UNAF, ont obtenu des moyens financiers légaux pour mener leur activité. A l'étranger, de nombreux syndicats ont réussi à conjuguer le financement par les cotisations et le financement par divers autres moyens.

Le problème posé doit être mûrement réfléchi. La double fonction du syndicalisme

comme acteur autonome de transformation de la société et comme moyen de défense et de représentation des salariés doit être de toute façon soigneusement garantie. Il est donc important que la réflexion progresse dans la CFDT avant de proposer des solutions. »

« QUAND UN GROUPE SOCIAL NE PARTICIPE PAS À LA SOLIDARITÉ NATIONALE, CE N'EST PAS UN ACQUIS, C'EST UN RETARD HISTORIQUE. »

« Certains disent : « Que les patrons et les riches paient d'abord et on verra après ». C'est rassurant, mais c'est aussi masquer les problèmes. Nous ne devons plus raisonner comme si les salariés étaient tous dans la même situation ou comme si, par miracle, les avantages des uns deviendront automatiquement demain les avantages des autres.

Depuis quinze ans, et au début sous les sarcasmes, nous avons mis l'accent sur les bas salaires. A l'époque, on nous accusait déjà de déshabiller Pierre pour habiller Paul. Et pourtant quelle avancée collective que cette priorité ! Et bien, ce qui est proposé aujourd'hui, c'est que cette solidarité s'étende des salaires, à l'emploi et aux droits des travailleurs. Et je voudrais dire à ce sujet que lorsque nous proposons de faire participer les fonctionnaires à la solidarité financière pour l'assurance chômage comme aux prestations chômage pour les non titulaires, nous n'entendons en aucun cas remettre en cause la sécurité d'emploi des fonctionnaires qui est d'ailleurs une garantie de leur indépendance vis-à-vis du pouvoir politique.

D'autres disent : « D'accord pour les solidarités, mais on veut vérifier à quoi cela va servir et quelles garanties nous aurons pour en contrôler les effets ». Mes camarades, c'est bien notre position. Lorsque nous voulons étendre notre action revendicative aux problèmes économiques, c'est justement pour contrôler les profits patronaux et leur utilisation. Lors-

que nous voulons peser sur les choix budgétaires et la politique gouvernementale, c'est pour que les orientations politiques servent à renforcer les solidarités. Pour contrôler l'utilisation des sommes qui appartiennent aux travailleurs, nous revenons de prendre notre part à la gestion de la Sécurité sociale mais aussi de l'UNEDIC, des organismes de formation, ou de collecte du 1 % logement. Et dans les entreprises, nous voulons infléchir les stratégies industrielles, financières, commerciales du patronat.

Ainsi, le débat sur les solidarités est lié étroitement à notre revendication sur le droit d'intervention économique des travailleurs.

Alors, disons oui à la solidarité et disons oui en même temps à l'élargissement de notre compétence syndicale sur les orientations économiques, disons oui au contrôle des embauches créées par la réduction du temps de travail, oui au contrôle de l'organisation du travail.

Ne laissons pas aux patrons le choix de savoir qui va progresser et qui restera en arrière ! Débattions-en entre nous, développons nos solidarités ! Voilà un objectif porteur de transformation sociale !

Cependant, des risques ont été mis en lumière. Celui, d'abord, de créer un climat négatif, voire agressif envers les travailleurs les mieux garantis, à commencer par ceux du secteur public et nationalisé. Au lieu d'unifier, on risque de diviser plus encore.

Il faut en effet veiller au grain et d'abord bien regarder les faits en cause. Les travailleurs les plus menacés sont aussi les moins syndicalisés. Ils connaissent très insuffisamment l'action que mène la CFDT pour changer leur situation. Leur attitude la plus fréquente aujourd'hui n'est ni l'agression, ni la révolte, mais la passivité, l'abstention. C'est le cas du plus grand nombre de chômeurs, qui restent hors du champ de l'action syndicale. Mais c'est aussi le fait d'une bonne proportion des jeunes, des travailleuses qui estiment que le syndicat ne prend pas en compte leur condition

concrète ; c'est le fait de toute une série de secteurs d'activité, dans le commerce, les petites entreprises industrielles ou la restauration.

Cette passivité est redoutable, elle appelle de notre part un effort important pour que les militants passent une proportion plus grande de leur temps hors de leur entreprise pour informer, expliquer, convaincre, faire surgir le besoin d'action chez tous ceux que le syndicalisme n'intéresse pas aujourd'hui.

Au-delà de ce phénomène principal, il existe aussi parfois une incompréhension entre militants du privé et du public. C'est bien sûr une vision très schématique. Chacun sait que le secteur privé n'a rien d'homogène et que le secteur public, local et national, recouvre des réalités fort diverses. Il n'empêche que des militants du privé estiment que ceux du public n'en font pas assez, qu'ils s'enferment dans leur cercle.

Et que des militants du public considèrent qu'on les rejette dans le camp des nantis ou des privilégiés. Alors existe bien sûr la solution de facilité, cesser de parler de solidarité et s'unir contre l'adversaire patronal commun. Oui mais, comment unir massivement les travailleurs ayant des situations très disparates, sinon par une politique d'action qui intègre dans ses débats, dans ses objectifs, dans sa pratique la recherche permanente d'une plus grande unification concrète de la condition des uns et des autres ?

Voilà pourquoi la défense de tous les acquis des uns ne doit pas être un préalable à l'amélioration de la situation des autres. Voilà pourquoi la compensation salariale de la réduction du temps de travail ne doit pas passer systématiquement avant la création d'emplois. Et des acquis, cela ne se conserve pas à l'identique, cela se modifie au fil des besoins nouveaux et des progrès de la lutte. Se cantonner à la défense des acquis anciens conduit souvent à les perdre. Il faut savoir progresser pour les rénover, les adapter, les transformer en nouveaux acquis, si l'on ne veut pas être contraint à reculer.

Qui d'entre nous ne considère pas que la création des retraites complémentaires a été un acquis solide ? Et pourtant, lors de leur création, il y a bien eu ponction sur le salaire direct au profit du salaire indirect. Plus largement, quand un groupe social ne participe pas à la solidarité nationale en matière de protection sociale, ce n'est pas un acquis, c'est un retard historique.

Reste un problème : à prôner la solidarité, ne risque-t-on pas de freiner l'avancée des secteurs les mieux organisés, les mieux placés pour progresser ? C'est une vraie question. Mais la réponse existe (...). Qui d'autre que les secteurs syndicalement forts peuvent mieux utiliser à plein les droits nouveaux pour expérimenter le droit d'expression sur les conditions de travail, faire entrer dans les faits les conseils d'atelier, étendre les garanties aux salariés d'entreprises extérieures qui travaillent sur le même site, faire progresser la mixité de tous les emplois ? On peut d'ailleurs remarquer que le secteur public et nationalisé a pris une avance bénéfique à tous dans notre politique de rétrécissement de l'éventail des salaires. C'est un point d'appui précieux pour mettre en cause les inégalités salariales et de revenus qui marquent notre pays. »

« LA PLANIFICATION DÉMOCRATIQUE, L'AUTOGESTION, LA SOCIALISATION DES GRANDS MOYENS DE PRODUCTION SONT AU CENTRE DE NOTRE ACTION D'AUJOURD'HUI. »

« Les trois axes porteurs du socialisme que nous avons définis en 1970 sont plus que jamais d'actualité. La planification démocratique, l'autogestion, la socialisation des grands moyens de production sont au centre de notre action d'aujourd'hui. En particulier, il est urgent d'accélérer la socialisation des entreprises nationalisées, celles qui le sont depuis trente ans et les firmes multinationales françaises qui viennent d'être nationalisées. Le développement des conseils d'atelier doit permettre d'instaurer un

contrôle de la production et un changement du contenu du travail. L'intervention syndicale dans ces entreprises plus que dans toutes autres doit se développer pour instaurer une coopération internationale plus égalitaire, sans spoliation des pays moins développés et mettant fin par exemple aux activités de ces entreprises en Afrique du Sud quand elles concourent au maintien du régime d'apartheid.

Notre respect des orientations fondamentales de la CFDT concerne tout autant la stratégie.

Notre congrès d'Annecy en 1976, dans la résolution générale indiquait notre conception de la transition au socialisme dans des termes qui correspondent exactement à ce que nous nous efforçons de réaliser aujourd'hui.

Je cite :

« Cette première phase de construction du socialisme doit être envisagée comme un processus continu d'appropriation du pouvoir par les travailleurs et le peuple, et non comme une étape de concentration momentanée des pouvoirs entre les mains de l'Etat, conception dont l'histoire a montré les dangers. »

« Il faut réaliser une relation dynamique entre l'action gouvernementale et l'action de masse. Le changement social ne peut être octroyé du sommet », mais il doit « s'appuyer sur les changements institutionnels acquis. »

Que faisons-nous d'autre dans nos rapports avec le gouvernement de gauche depuis un an, sinon appliquer cette orientation ? Et les résultats sociaux atteints jusqu'ici l'ont été souvent par une articulation de la négociation et de la loi, comme sur la durée du travail, qui manifeste la convergence des deux types d'action, syndicale et gouvernementale. C'est ainsi que se concrétise aujourd'hui le mieux l'Union des forces populaires. Car le paysage a changé. Avant le 10 mai 1981, les partis de gauche, alors dans l'opposition, cherchaient à établir des convergences avec nous sur certaines actions. C'est moins vrai aujourd'hui, notamment

parce que le parti socialiste est pleinement engagé dans l'action gouvernementale et qu'il lui est difficile de trouver les distances suffisantes pour agir avec d'autres dans la vie sociale. Difficile, mais pas impossible. Nous avons manifesté ensemble sur la Pologne. »

« POUR LES LIBERTÉS, CONTRE TOUS LES IMPÉRIALISMES. »

« Face à l'aggravation des tensions, la CFDT entend développer son action pour la paix, le désarmement et les libertés dans le monde. Nous constatons d'ailleurs qu'un vaste mouvement populaire en Europe dénonce le risque de guerre et réclame des négociations pour le désarmement. C'est le sens de l'appel lancé par le récent congrès de la CES et repris ici par Mathias Hinterscheid.

La CFDT tient en France une position solide en la matière : notre protestation, notre action visant ensemble la politique des deux superpuissances, condamnent ensemble Pershing II et SS 20, dénoncent les « impérialismes » en action en Pologne comme au Salvador.

Cette position n'est pas partagée par un certain nombre de forces politiques ou syndicales françaises qui sélectionnent leurs critiques ou leur pression en direction soit des Etats-Unis, soit de l'URSS. Nous sommes convaincus que beaucoup de Français ne se retrouvent pas sur des positions d'alignement vis-à-vis de l'une ou l'autre grande puissance et sont prêts à agir avec la CFDT pour s'opposer à l'arme nucléaire en France et dans le monde, pour faire progresser le désarmement et la paix, la liberté et un nouveau type de développement international. »

L'ACTION N'EST PAS SEULEMENT LA GRÈVE, C'EST UN TRAVAIL MULTIPLE ET QUOTIDIEN

« Lorsque la CFDT appelle à une mobilisation sociale, elle ne pense pas à la grève permanente et généralisée. Les initiatives multiples dont les travailleurs ont besoin pour s'exprimer, se grouper, faire pression, c'est bien sûr la

grève quand il le faut, mais c'est aussi le contact quotidien des militants avec les travailleurs, la pratique d'enquête, l'utilisation des institutions pour prévenir les accidents du travail, une information qui fait réfléchir, une capacité d'innover dans les activités sociales, une activité dynamique du CHS, une proposition économique élaborée collectivement, la recherche d'une négociation sur la formation professionnelle qui éveillera l'intérêt, l'élaboration de revendications adaptées à chaque groupe social ou catégorie professionnelle dans le cadre de la politique commune ; et l'on pourrait continuer longtemps. Lorsque cette action syndicale permanente existe, il n'est pas possible de parler de négociation à froid, car la force syndicale ne s'exprime pas seulement dans la grève, mais d'abord dans la permanence de la pression des travailleurs. C'est tout autant dans la trame des heures et des activités quotidiennes que dans les moments forts que se construit le changement (...) »

« Pour certains, on croirait qu'il suffit de formuler une revendication et de s'y tenir en la répétant sans cesse pour aboutir. Ils oublient simplement que la crédibilité d'une revendication est une condition majeure pour la mobilisation. Et cette crédibilité repose bien sûr, sur la force de conviction des militants vis-à-vis des travailleurs mais aux yeux des travailleurs - et c'est bien cela qui nous importe - elle dépend aussi de la possibilité concrète de la faire aboutir.

Quand certains affirment, par exemple, qu'il est possible d'obtenir immédiatement les 35 h effectives avec une création massive d'emplois et les 3 900 F, tout de suite, de salaire minimum dans toutes les entreprises françaises, on croirait entendre Merlin l'enchanter !

Ces camarades savent pourtant bien, tout autant que nous, que dans des branches entières, des milliers d'entreprises sont peu florissantes et que les salaires y sont très bas. N'oublions pas les quelques 15 à 20 000 faillites annuelles. Si

d'un seul coup dans ces secteurs, on passe à 35 h en augmentant les bas salaires de quelque 20 %, que va-t-il se passer ? Ou l'on multiplie les faillites ou l'on ferme les frontières. Et si l'on ferme les frontières, nous ne pourrons plus exporter. Et comme les exportations représentent environ 35 % de la production industrielle, le chômage fera un grand bond en avant. Ce n'est plus Merlin l'enchanteur, c'est la fée Carabosse... Ceux qui prônent ces belles solutions auront beau chasser les patrons, tout nationaliser, les réalités sociales, économiques... et politiques auront tôt fait de faire voler leurs rêves en éclat. Sans parler du sort des libertés dans un tel schéma...

La stratégie confédérale est effectivement de toute autre nature. Car la lutte de classe, c'est sérieux. Et quand on fait n'importe quoi, ce sont les travailleurs qui trinquent.

La CFDT regarde les réalités en face et prend les moyens de les transformer. Pour atteindre le double objectif des 35 h en 1985 et d'une augmentation de 20 % du SMIC en 1984 - et c'est une très grande ambition -, il faut gagner la bataille des droits nouveaux, de l'intervention sociale et économique du syndicat pour changer les rapports sociaux, l'organisation du travail, la qualité des produits, les conditions de la productivité dans les entreprises afin de réussir le progrès social et la reconquête du marché intérieur.

Et l'action d'entreprise ne suffit pas. Il faut en même temps que l'action convergente du pouvoir politique transfère une partie des charges sociales des entreprises de main-d'œuvre vers les entreprises à haute productivité, opère une réforme fiscale progressive mais radicale limitant les hauts revenus à 10 fois le SMIC ; il faut que les pouvoirs publics discutent avec les syndicats et les employeurs les politiques industrielles nouvelles, par filières en s'appuyant pour leur financement sélectif sur le secteur bancaire nouvellement nationalisé. En même temps, il faut desserrer les contraintes étatiques sur les économies régionales, aider

partout à ce que se développe une capacité à assurer un développement régional équilibré ; il faut enfin un plan démocratique au service de cette politique de redressement. Bien sûr, cela ne se fait pas en un jour. Mais c'est la seule voie pour réussir.

« Avec ce réalisme, disent certains, on risque fort de gérer la crise ou d'intégrer les critères de gestion patronale. On est toujours étonné devant la capacité qu'ont certains à tenir des discours durs qui, finalement, aboutissent à laisser le terrain libre à la seule « compétence » patronale ».

A L'ÉGARD DU GOUVERNEMENT DE GAUCHE : LUCIDITÉ, INDÉPENDANCE, CRITIQUE CONSTRUCTIVE

« Si l'on fait le bilan des acquis nouveaux depuis le 10 mai 1981, on peut constater que nous réussissons grâce à l'effort d'élaboration de revendications précises, bien adaptées entrepris depuis Brest, à faire concrétiser dans les décisions du pouvoir politique une première étape de toute une série de nos revendications prioritaires sur la création d'emplois dans le secteur public, les 39 h, la 5^e semaine de congés payés, la 5^e équipe pour les travailleurs postés, le SMIC ; nous avons fait prendre en compte dans l'amorce de réforme des prestations familiales le droit à l'enfant et le plafonnement du quotient familial ; malgré la résistance du CNPF et des partis de droite, mais aussi les positions divergentes de plusieurs autres centrales syndicales, nous avons fait avancer nos propositions sur les droits nouveaux et gagné de haute lutte de retour à l'élection des conseils d'administration de la Sécurité sociale. A ce sujet, sachons hiérarchiser nos priorités. Nous devons capitaliser la victoire que nous avons obtenue même si, en même temps, bien sûr, nous interviendrons auprès du pouvoir politique pour obtenir que l'élection ait lieu un jour de semaine et que le paritarisme soit banni des URSSAF.

En même temps, nous voulons d'autres méthodes de gouvernement, mettre en fin

à la mise à l'écart des forces sociales et à l'étouffement de la société civile par l'État ; nous voulions rendre au syndicalisme la plénitude de ses responsabilités. Et nous sommes effectivement engagés dans cette voie.

Et puis, les libertés, en péril il y a treize mois, ont été vigoureusement restaurées. Rappelez-vous notre dernier congrès où bien des intervenants démontraient, à partir des faits, l'aide de l'État au patronat dans la mise en cause du droit de grève ou bien les mesures répressives à l'encontre des immigrés. En un an, ont été abrogés la peine de mort, la cour de Sûreté de l'État, les tribunaux militaires et la loi anticasseurs, sans compter la loi d'amnistie.

Enfin, quand le gouvernement - au demeurant partagé - refuse de traiter les problèmes de la violence par la répression brutale et aveugle et s'oppose à la démagogie de la presse Hersant tentant de faire monter un sentiment de peur dans les couches populaires les plus vulnérables, nous soutenons son action. Soyons donc sans complexe pour souligner les acquis que nous avons obtenus depuis un an et quand il y a lieu, pour dire que c'est le résultat d'une convergence positive entre l'action syndicale et l'action gouvernementale.

Notre attitude par rapport au gouvernement n'est pas celle d'un comptable qui se contente de mettre à l'actif ce qui a été fait et au passif ce qui n'a pas encore été réalisé. C'est une attitude de lucidité, d'indépendance, de critique constructive - et entre nous, on ne l'a pas médiatisé sur de nombreux sujets et d'approbation quand il le faut. Car en fin de compte, ce gouvernement est aussi celui de l'espoir pour une CFDT attachée à la construction du socialisme autogestionnaire. Quand le gouvernement doit faire face aux intérêts coalisés de la droite et du patronat, il trouve la CFDT à ses côtés.

Aujourd'hui, nous pouvons dire qu'un chemin important a été parcouru depuis un an. Et comme nous avons conscience d'y avoir largement contribué, cela nous

rend plus forts pour affronter les difficultés et demander au gouvernement de créer les conditions de leur maîtrise collective, en s'appuyant sur la capacité, la responsabilité, le sens de la solidarité des travailleurs de ce pays.

L'ACTION POUR LES 35 HEURES, EN CONCORDANCE AVEC L'INTÉRÊT DES CHÔMEURS, EN CONVERGENCE AVEC LE SYNDICALISME EUROPÉEN.

« Le Bureau national a fait un choix stratégique. Il a privilégié la nécessité de franchir une étape-clé, celle du passage à la négociation de branches, dans la volonté de surmonter la tendance à attendre passivement une loi, loi qui ne pouvait d'ailleurs qu'être très générale et laisser l'essentiel des problèmes en suspens. On l'a bien vu à la promulgation de l'ordonnance, positive certes et même indispensable, mais portant forcément sur un champ limité. L'action qui s'est développée alors dans les entreprises n'était en rien une critique de l'action gouvernementale, mais elle était une condition pour surmonter la résistance patronale. Le BN a donc choisi le réveil de l'action syndicale et il ne regrette pas ce choix. Si en janvier, avant l'ordonnance, 3 millions seulement de travailleurs étaient concernés par un accord, l'action s'est amplifiée et ce chiffre est monté en mai à 9 millions dont 6 millions avec accord de la CFDT.

Actuellement, des initiatives se développent pour multiplier les contrats de solidarité avec forte réduction du temps de travail. C'est le créneau le plus prometteur, dans l'immédiat. Et puis, à l'automne, le Bureau national nouvellement élu sera chargé d'impulser une action convergente pour la deuxième étape où nous ferons le maximum pour obtenir la programmation, dans chaque branche, des 35 heures en 1985. C'est la bataille centrale des mois à venir. Le congrès nous y aura bien préparé.

Tous, plus ou moins, nous avons souffert ces trois dernières années pour progres-

ser sur la durée du travail. Il s'agissait d'un terrain neuf où, inévitablement, la pratique a été tâtonnante. Personne, je crois, ne peut dire qu'il a eu raison, en tout et pour tout, et le BN, en premier, ne prétend pas à l'infailibilité. Mais notre fierté, à nous tous, collectivement, c'est d'avoir mis le train des 35 heures sur les rails, alors que nous étions bien seuls, alors qu'à l'évidence, nos partenaires syndicaux n'entendaient prendre aucun risque, de crainte de mettre en cause le pouvoir d'achat de certains de leurs mandants. La CFDT a pris la tête de l'action pour les 35 heures en pleine concordance avec l'intérêt des chômeurs, en convergence avec nos camarades syndicalistes de plusieurs autres pays d'Europe. »

LES LOIS AUROUX ET LES NOUVEAUX DROITS : UN CHANGEMENT MAJEUR POUR LES PLUS DÉMUNIS.

« Les lois Auroux en discussion à l'Assemblée nationale reprennent plusieurs des conceptions et propositions de la CFDT en particulier sur le droit d'expression et l'obligation de négocier. On a dit ici que les lois Auroux étaient un mauvais compromis. Nos camarades des caisses d'épargne et de la Banque de France n'auraient-ils pas pu faire l'effort de regarder ce qu'est la vie syndicale dans l'entreprise privée et en particulier dans les petites entreprises où le droit syndical n'existe pas avant de venir nous asséner leurs doctes vérités ? »

L'UNITÉ D'ACTION SANS DOGMATISME HÉGÉMONIQUE.

« Certains intervenants ont eu tendance à sous-estimer la capacité d'action de la CFDT. Pour eux, aucune action importante n'est possible sans l'unité d'action avec la CGT. Attention à ce raisonnement. D'abord, il est faux. La CFDT a réussi à franchir la première étape de réduction du temps de travail, malgré l'opposition résolue de la CGT, ne l'oublions pas. Ensuite, une telle conception,

dans les périodes où la CGT refuse toute unité d'action, conduirait la CFDT soit à l'immobilisme, soit au suivisme. Il n'en est pas question. D'autant plus que c'est en étant elle-même et en impulsant une action syndicale qui corresponde aux souhaits du plus grand nombre des travailleurs que la CFDT peut le mieux amener ses partenaires à une attitude plus unitaire. D'autre part, si nous voulons une réelle mobilisation de masse, touchant la majorité des travailleurs, nous devons nous efforcer d'ouvrir l'unité d'action à tous, sans rejeter personne dans le camp du corporatisme ou de l'abandon des intérêts des travailleurs.

Le 1^{er} mai a été évoqué. Certains ont estimé que nous aurions dû accepter, notamment à Paris, de le réaliser en commun avec la CGT, la FEN, le PS et le PC, même si le texte unitaire se faisait sur la libération des militants syndicalistes emprisonnés à travers le monde.

Je ne voudrais pas m'étendre longuement, mais rappeler ceci :

D'abord, la leçon que nous avons tirée des difficultés de l'unité d'action entre 1966 et 1979 consiste à faire tout ce qui est en notre pouvoir pour que l'unité d'action à rebâtir ne se situe pas dans le sillage des décisions des partis de gauche et n'évolue plus au rythme des fluctuations de leurs rapports. Sinon, c'est le risque de subordination et l'échec.

Ensuite, pour la CFDT, le 1^{er} mai est d'abord une journée de solidarité internationale et non de soutien au gouvernement. Il était plus important de manifester à Paris pour soutenir Solidarnosc au moment où des dizaines de milliers d'ouvriers polonais manifestaient à Varsovie et Gdansk que de mettre de côté ce thème au profit d'un 1^{er} mai plus politique que syndical.

Quant au débat sur le fait de savoir si la CGT est notre partenaire le plus important pour des raisons d'efficacité ou notre allié privilégié pour des raisons idéologiques, il a une importance certaine pour la réflexion et la formation des militants. L'idéologie de la CGT, sa conception de la

'lutte de classe et du socialisme, sa stratégie politico-syndicale sont radicalement différentes de nos propres conceptions. Le reconnaître clairement, ce n'est pas nuire à l'unité d'action, au contraire, c'est une condition pour rester lucide dans l'action commune et maintenir notre cap sur le socialisme autogestionnaire.

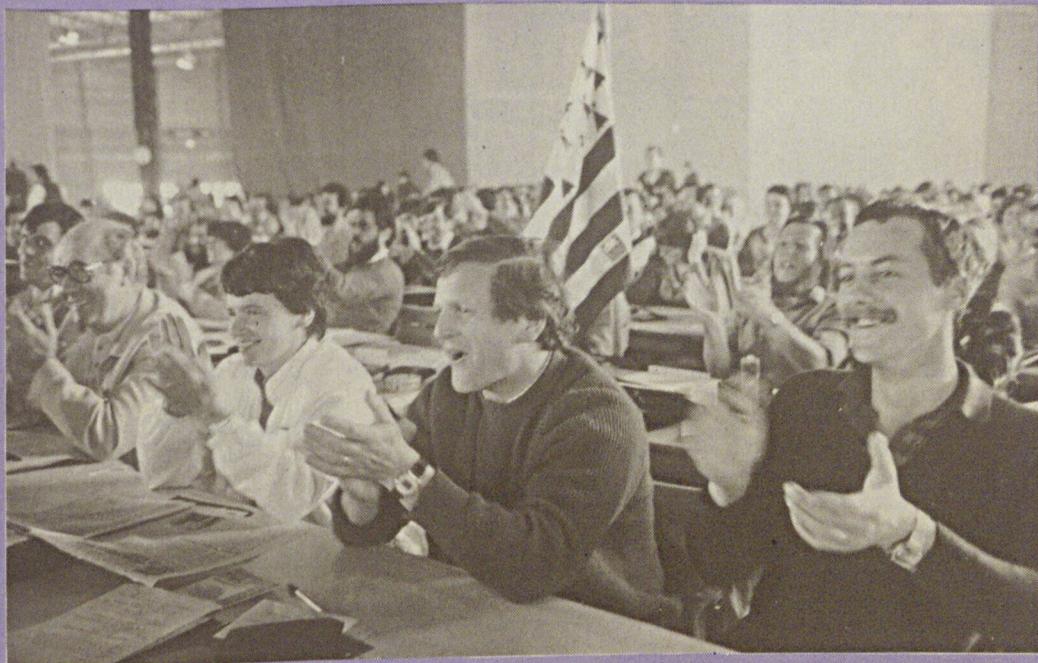
Et puis, à partir de quoi nous arrogerions-nous le droit de décréter qui mène une action de classe et qui ne la mène pas ? A partir de quel sectarisme ou de quelle vérité révélée pourrions-nous refuser à la FEN par exemple de se définir comme une authentique organisation syndicale ? N'avons-nous pas suffisamment souffert de la volonté d'hégémonie de la CGT à notre égard pour que nous soyons tentés de vouloir à notre tour établir notre hége monie sur d'autres ? »

LA GRANDE RESPONSABILITÉ DE LA CFDT.

« La responsabilité de la CFDT est plus grande aujourd'hui que jamais. Nous n'y ferons pas face en nous enfermant dans nos certitudes. Car il n'y a nulle part de modèle. Et la création de l'avenir appelle une attitude d'innovation qui a besoin pour se développer d'un climat ouvert et fraternel, où les idées et les pratiques se confrontent dans un effort permanent pour accroître le pouvoir des travailleurs et des citoyens sur leur travail et sur la société. La dynamique exceptionnelle des mutations en cours au cœur de la crise est une chance à saisir pour rendre notre syndicalisme encore plus vivant, pluraliste, représentatif, solidaire et donc au total plus susceptible de rassembler, d'unir et de mobiliser.

La CFDT a le vent en poupe.

Les travailleurs lui font une confiance de plus en plus massive. La discussion générale de ce congrès a pu donner parfois l'impression d'un décalage entre nos débats internes quelquefois crispés et l'accueil très ouvert fait à notre organisation sur les lieux de travail. Mais nos débats, même quand ils sont animés, font partie de notre bonne santé, de notre joie de vivre et d'agir avec efficacité pour faire progresser les orientations longuement mises au point dans nos congrès. Car aujourd'hui, je voudrais le répéter et nos camarades de la Santé et bien d'autres nous ont montré les signes avant-coureurs, nous pouvons nous donner raisonnablement l'ambition historique de devenir à moyen terme la force principale du syndicalisme français. »



L'ACCUEIL DU SÉNATEUR-MAIRE

■ La bonne ville de Metz, radieuse sous le soleil, a fait bon accueil au congrès de la CFDT. On ne saurait en dire autant de son maire, le sénateur CDS Jean-Marie Rausch. Non content d'« oublier » la subvention que tout élu qui sait vivre accorde en pareil cas à l'organisation tenant congrès, il s'est répandu en propos aussi douteux que non fondés :

« Les Messins, dit-il, sont très choqués de l'extraordinaire affichage sauvage fait par la CFDT sur Metz. Les affiches polluent les panneaux de signalisation, panneaux autoroutiers, bornes, lampadaires, arbres et bâtiments. Aucune organisation tenant congrès à Metz n'a, jusqu'à présent, aussi peu respecté la ville et son environnement. Il va donc de soi que les frais importants de nettoyage de la ville seront pris en considération pour le versement définitif de la subvention ».

Quelle classe ! Bon courage à nos camarades messins jusqu'aux municipales.

En train pas besoin d'être en groupe pour voyager moins cher.



En train, avec la carte Couple / Famille, il suffit :

- de voyager à 3 personnes au moins d'une même famille pour bénéficier d'une réduction de 50% dès la 2^e personne en périodes bleue et blanche, soit environ 340 jours par an,
- de voyager à 2 personnes d'une même famille (couple, parent et enfant, 2 enfants) pour bénéficier d'une réduction de 50% pour l'une d'elles en période bleue, soit environ 250 jours par an.

La carte Couple / Famille est gratuite, valable 5 ans, en 1^{re} comme en 2^e classe, même sur un aller simple.

Renseignez-vous dans les gares ou les agences de voyages.

Avec la carte Couple / Famille, le train est vraiment moins cher que vous ne le pensiez.

SNCF



LE CHANGEMENT ET LA SOLIDARITÉ DOIVENT SE FAIRE AVEC LES CADRES

Le congrès a écouté avec attention l'intervention de Pierre Vanlerenberghe, secrétaire général de l'UCC, par ailleurs réélu au Bureau national de la CFDT (avec 16 959 voix, soit un peu plus qu'au congrès de Brest). Voici l'essentiel de cette intervention.

■ « La présence des ingénieurs et cadres au sein d'un syndicalisme ouvrier, en pleine mutation, est un atout favorable pour situer les inégalités et pour les réduire. Une information mutuelle, un travail commun dans toutes les fédérations et les régions, ce sont des expériences inestimables.

Les cadres CFDT ont, de tout temps, essayé de faire passer le message de la solidarité auprès de leurs collègues. Ils sont les seuls, parmi les organisations de cadres, à n'avoir jamais été tentés par un glissement catégoriel ; ils proposaient déjà, il y a 15 ans, la modification du quotient familial, ils proposaient, bien avant 1968, une autre hiérarchie des salaires ; ils avançaient, en 1976, l'idée d'une grille de salaires de 1 à 6.

Sans doute, dans certains milieux économiques, voire dans d'autres organisations syndicales, on ironise sur les cadres CFDT, jugés trop « généreux », mais notre conviction a toujours été la suivante : changer le type de développement suppose, comme condition et comme but, la réduction des distances sociales entre les individus, la réduction des inégalités de revenus.

Sur la base de cette orientation, le dernier congrès de l'UCC a défini une position claire : il faut aller vers une réduction du temps de travail, massive et rapide, pour qu'elle soit créatrice d'emplois ; il faut en même temps assurer la progression des bas revenus, et donc aller vers une autre hiérarchie des salaires ; la compensation doit être dégressive, à partir d'un certain niveau, à apprécier dans les entreprises et par ailleurs. Cette démarche est entendue des cadres, comme le montre un récent sondage : solidarité rime avec emploi, pour les ingénieurs et cadres. » (...)

« Toute modification sensible, tout effort de solidarité, suppose des contreparties. C'est notre principal message.

Plus de solidarité chez les employés d'assurance ou les employés de banque, doit conduire — au-delà de la création d'emplois — à un gain pour chaque individu : une amélioration des tâches, d'autres conditions de travail, une intervention active sur l'informatisation.

Plus de solidarité chez les fonctionnaires, suppose la réhabilitation dans les esprits de la notion de service public. Ceci est également vrai dans notre organisation syndicale.

Nous oublions trop souvent cette dialectique des droits et des devoirs. Ainsi, de la confédération à la section, nous ne mettons pas suffisamment l'accent sur le lien qui existe entre le partage du travail et les nouveaux droits des travailleurs : plus de solidarité, oui ; mais aussi plus de pouvoirs aux salariés. En juillet 80, en juillet 81, un des problèmes posés était bien le contrôle de l'organisation du temps de travail et l'intervention sur la création d'emplois.

Aujourd'hui, les lois Auroux sont les contreparties de l'effort nécessaire de solidarité. Alors, pour les cadres, quelles sont ces contreparties ?

1. La réduction du temps de travail doit aussi les toucher, selon des modalités adaptées à l'exercice de leur fonction.

2. La revendication doit leur apparaître et être crédible du point de vue économique.

Créer des emplois suppose le maintien de la compétitivité des entreprises. Notre position sur la compensation ne doit pas être symbolique ; elle doit être efficace (oui à la solidarité efficace, non aux sacrifices stériles). Nous n'échappons donc pas à la compensation partielle ou différenciée, à partir d'un cer-

tain niveau de salaire à déterminer dans l'entreprise.

3. Il faut que le mouvement syndical reconnaîsse dans les cadres des agents indispensables au progrès économique et social, tout en les questionnant sur l'exercice de leur rôle. C'est déterminant. Par leur capacité à organiser le travail, les ingénieurs et cadres peuvent améliorer les conditions de travail et modifier l'organisation du travail qu'exige une réduction massive et rapide. Pourquoi ne pas provoquer des débats dans les entreprises, leur faire des propositions concrètes dans les ateliers ou services au moment de l'application des accords ? Plus largement, les nouveaux droits, la négociation, l'expression des salariés, les conseils d'ateliers — si absents dans nos débats — doivent permettre d'enrichir leur rôle.

Mais l'expression des salariés, le conseil d'atelier ne se feront pas contre les cadres. Cela se fera avec eux, pour construire d'autres rapports hiérarchiques.

Pour terminer et puisque la CGC est présente à ce congrès, nous ne pouvons que nous adresser à elle qui représente un bon tiers des ingénieurs et cadres, mais seulement un tiers.

Votre Président disait récemment : « La solidarité ne s'impose pas, elle se consent ». Nous vous disons : « Oui, mais... elle se propose, elle s'accepte et elle se négocie ! Pourquoi ne pas la négocier avec nous ? ».

Enfin et surtout, nous voudrions lancer un appel aux délégués des syndicats ici présents : n'ayez pas peur de syndiquer les ingénieurs et cadres ; prenez en compte les problèmes qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs responsabilités professionnelles. Ainsi, nous changerons ensemble le contenu du travail.

POUR UNE RÉFORME DES ENSEIGNEMENTS SUPÉRIEURS

■ Le système français de formation des ingénieurs et cadres se caractérise par la séparation entre les classes préparatoires - grandes écoles d'une part, et les universités d'autre part. La grande disparité de moyens, ainsi que des modes de recrutement totalement différents conduisent à des types de formation inégalitaires et ségrégatifs : les « élèves » des classes préparatoires se retrouvent en « grande école » alors que 50 % des « étudiants » sont éliminés au cours du premier cycle universitaire.

Réduire les déterminismes

Il ne s'agit pas de supprimer les grandes écoles ou d'imposer le modèle unique de l'université actuelle.

Les propositions de l'UCC-CFDT résumées ci-après ont été formulées lors d'une audition auprès de la commission de réforme de l'enseignement supérieur présidée par M. Claude Jeantet.

Elles visent à réduire la part des déterminismes pour démocratiser l'accès à la formation. Ceci n'est possible qu'après une unification des structures et des méthodes du premier cycle. Par ailleurs ces propositions préconisent le développement dans toutes les filières d'un enseignement plus专业化, plus proche de la vie économique et sociale.

Elles cherchent enfin à développer les capacités d'initiative et de responsabilité pour permettre une maîtrise de l'évolution de notre société.

Quatre orientations

• L'enseignement supérieur doit remplir simultanément quatre fonctions : formation professionnelle, recherche scientifique, production et transmission de connaissances, réflexion critique sur la société.

• La diversité des structures pour les établissements d'enseignement supérieur doit permettre de répondre à la diversité des besoins et à leur évolution.

• Des passerelles doivent être systématiquement aménagées pour permettre le passage entre les diverses filières d'enseignement et l'accès à une formation permanente.

• Un diplôme reconnu dans les conventions collectives doit correspondre à chaque niveau de sortie de l'enseignement supérieur.

Six mesures

1. Instituer un crédit formation de X années pour chaque individu, qui peut l'utiliser à tout moment, de façon fractionnée ou non.

2. Créer des instituts supérieurs regroupant les enseignements actuels des premières années de faculté et des classes préparatoires. L'enseignement sera d'une durée moyenne de 3 ans.

3. Définir des modalités d'orientation, évitant une sélection par l'échec et l'élimination. Une sélection en fin de seconde année (année n-1) des instituts supérieurs permet de garantir aux étudiants admis en 3^e année soit la poursuite de leurs études supérieures soit un diplôme en fin de 3^e année.

4. Reconnaître la diversité des établissements d'enseignement supérieur long. Cela conduit à une diversité des statuts publics des établissements : universités, grandes écoles, ou structures diverses (instituts...). Les établissements pourront disposer d'installations et d'enseignements communs. Des conventions avec les universités, permettront d'assurer la coordination des enseignements.

5. Favoriser (avec le développement des stages) les expériences d'alternance et intégrer les expériences professionnelles aux études, pour éviter la coupure entre l'enseignement et la vie professionnelle et associer l'acquisition d'un « savoir » et d'un « savoir-faire ».

6. Assurer la définition des politiques de formation et de recherche ainsi que leur contrôle en étroite collaboration avec les intéressés : syndicats d'étudiants, syndicats représentant le personnel employé dans les établissements, syndicats représentant les milieux socio-économiques concernés (salariés et patronaux), collectivités locales, Etat...

Cela implique notamment :

- l'élection des chefs d'établissements par les conseils d'établissements,
- l'amélioration du fonctionnement de la Commission des titres d'ingénieur,
- la création, pour tous les établissements concernés par un même type de formation et quel que soit le ministère de tutelle, d'une commission d'habilitation des diplômes (cela est particulièrement urgent pour les écoles de commerce...).

VOUS AVEZ DIT « CULTURE ? »

■ Les questions que posent les nouveaux droits des travailleurs et l'aspiration générale vers un commencement de démocratie industrielle, sont aussi des questions culturelles, même si elles ne sont pas formellement identifiées comme telles, et si elles échappent aux divers experts ou missionnaires de la « culture ».

Le rapport entre culture, entreprise et production est notoirement aliéné en France, et il faut considérer que sur ce terrain tout commence, dans un contexte qui n'a plus grand chose à voir avec la « culture populaire » style 1936 ou 45.

On trouvera une première série d'interrogations sur ce terrain dans le n° 56 de CFDT-Aujourd'hui (juillet-août, 16 p., 25 F), dont le sommaire comprend les articles suivants :

Attitudes culturelles et travail manuel, par Pierre Belleville ;

Culture et action syndicale, par Jean Halbrand ;

Travailleurs et créateurs, dialogue impossible ? Non si..., entretien de Guy Lorant avec Jean-Yves Bosseur, Jean-Claude Hug, Ernest Pignon-Ernest ;

Apprendre à lire et à écrire, par Jean-Claude Guérin ;

La Culture, les cultures..., par Pierre Gaudibert ;

Le XIX^e siècle et nous, par Madeleine Reberioux ;

Patrimoine culturel, mémoire collective, par Joseph Le Dren ;

L'audiovisuel en débat, par Mireille Amiel.

Et un dossier sur la *diffusion culturelle*, par Michel Mortelette, et Jean-François Sadier.

DERNIERS NUMÉROS PARUS

DES BUREAUX ET DES TOURS n° 277

EMPLOI DU TEMPS, EMPLOI DE SOI n° 279

CLASSES MOYENNES ? n° 281

LE TRAVAIL DES FEMMES n° 282

CRISE CAPITALISTE ET AVENIR DE L'ENTREPRISE n° 283

LIEU DU TRAVAIL ET LIEU DU POUVOIR n° 284

L'OFFENSIVE NÉO-LIBÉRALE n° 285

VIVRE ET TRAVAILLER AU PAYS LORRAIN n° 286

LES TRAVAILLEURS ET LE DROIT n° 287

GUIDE CFDT DES JEUNES DIPLÔMÉS n° 288

VERS LES 35 HEURES n° 289 (*épuisé*)

L'INFORMATIQUE n° 290 (*épuisé*)

UNE SOCIÉTÉ AU TOURNANT n° 291

DEMAIN L'AGROALIMENTAIRE n° 292

Avec environ 9 % des effectifs salariés et quelque 100 000 cadres, ce secteur réunit tous les problèmes de demain : inégalités sociales, pouvoirs multinationaux, technologies, écologie et qualité des produits, syndicalisation.

INÉGALITÉS DE SALAIRES, REVENUS ET PATRIMOINES n° 293

Un dossier qui met en évidence le cumul des inégalités et les mécanismes qui le créent. Au-delà des inégalités salariales (bas salaires, disparité des salaires féminins) apparaît l'inégalité, souvent masquée, des patrimoines et, comme conséquence, les inégalités devant l'éducation, le loisir, la durée du travail, la santé, etc.

LE MÉTIER DE VENDRE n° 294 (*épuisé*)

LA QUESTION TECHNOLOGIQUE n° 295

Un dossier d'introduction aux technologies nouvelles, avec fiches pédagogiques et grilles d'analyse. L'impact du changement technique sur l'emploi et la société. Un état des négociations menées par les syndicats européens.

CHOISIR LA CFDT n° 296

Un document de référence, et un *outil de syndicalisation*, pour mieux comprendre l'*identité* de la CFDT, ses choix et ses *refus* d'aujourd'hui, ses *propositions*, notamment à l'adresse des ingénieurs et cadres.

ACTION SYNDICALE ET TECHNOLOGIQUE n° 297

Les actes du colloque des 5 et 6 décembre 1980, qui ouvrait la campagne de l'UCC-CFDT sur ce sujet. Poursuivant la réflexion amorcée dans « *La question technologique* », 250 ingénieurs, cadres et experts, discutent sur l'emploi, les systèmes de travail, les choix pour l'action et la négociation.

TECHNIQUES ET POLITIQUES DE LA COMMUNICATION n° 299

Un dossier d'information et de réflexion sur les grands changements des années 80 dans les télécommunications, l'audiovisuel et l'imprimerie. Les ingénieurs et cadres CFDT sont partie prenante dans les choix politiques et culturels à faire, d'où dépendent des créations d'emploi et un type de société.

INGÉNIEURS ET CADRES DANS L'ENTREPRISE n° 300

Les questions que se posent les cadres aujourd'hui, celles qu'ils posent au gouvernement de gauche, au syndicalisme et au patronat.

QUE CENT RECHERCHES S'ÉPANOUISSENT n° 301

A l'occasion du colloque national Recherche et technologie, ce numéro rassemble diverses questions et propositions pour un débat qui continue. L'enjeu principal est l'aptitude du syndicalisme à intervenir efficacement sur des processus scientifiques, technologiques, sociaux, qui ne peuvent être laissés aux seules initiatives des spécialistes et du pouvoir politique.

UNE FAUSSE RÉVOLUTION, LA BUREAUTIQUE n° 302

Un *vrai* problème et une *fausse* révolution, tant que les changements envisagés par les firmes constructrices de matériel ne sont pas l'objet d'un *vrai* débat social.