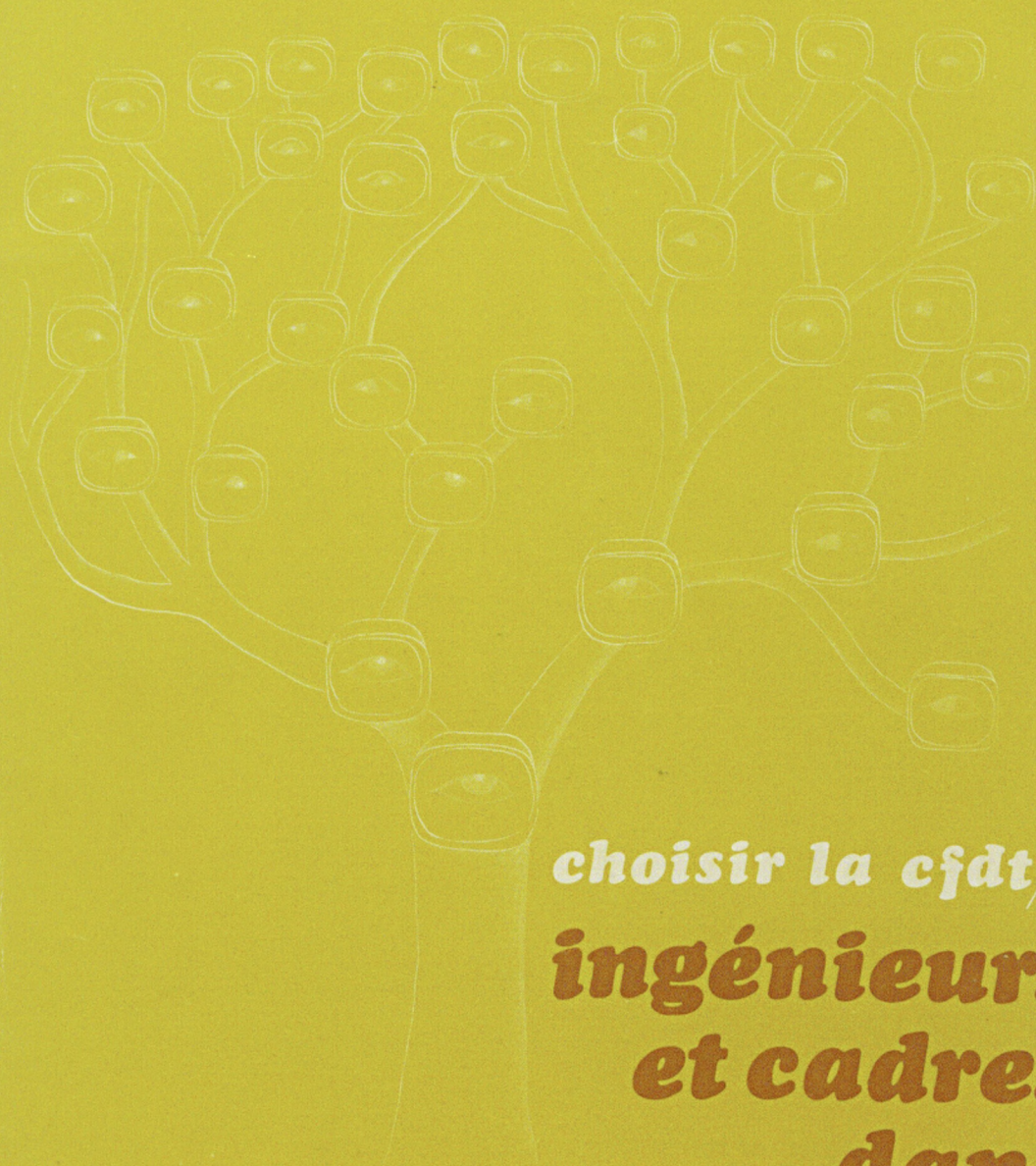


**CADRE** CFDT

N° 300

sept-oct 1981. 17 F



*choisir la cfdt/2*  
**ingénieurs  
et cadres  
dans  
l'entreprise**

TEXTES POUR LE CINQUIÈME CONGRÈS  
DE L'UNION CONFÉDÉRALE DES INGÉNIEURS ET CADRES CFDT

Bierville, 4-5 décembre 1981



## **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 17 F l'abonnement annuel 70 F  
prix dégressifs pour les commandes groupées.  
ccp 30 474 52 N la source

imprimerie artésienne, coopérative ouvrière  
de production, à liévin.



# SOMMAIRE

## Ingénieurs et cadres dans l'entreprise

Textes pour le cinquième congrès de l'UCC-CFDT

### PERSPECTIVES DES ANNÉES 80

- 2 Les cadres dans l'alternance  
par Pierre Vanlerenberghe
- 5 **LE CONTEXTE NOUVEAU.** « Crise » économique et sociale, restructurations industrielles, nouvelles technologies. La nouvelle donne politique (7). Risques de précipitation et de corporatisme, nouvelle stratégie technologique et industrielle, relance économique et solidarité.
- 10 **LES CADRES AUJOURD'HUI.** Quels cadres dans quelle société ? (12) L'emploi, la politique industrielle, les efforts demandés aux cadres, leur capacité d'initiative. Quelle entreprise ? (14) Les nationalisations, l'entreprise dans l'économie, négociation, décentralisation. Le travail des cadres (17). Rôle, fonction, statut, mobilité, autorité.

### ENQUÊTE AUPRÈS DES SECTIONS SYNDICALES D'ENTREPRISE

- 19 Des cadres dans leur métier, leur entreprise et leur militantisme.  
par Guy Groux  
*Engagement syndical et obligations professionnelles (20). Des modes d'organisation extra-syndicaux (21). Problèmes spécifiques des jeunes ingénieurs (23). Situations inégales devant les nouvelles technologies (25). Problèmes et contradictions (26). Adhésion des cadres et renforcement de l'action syndicale (28). Revendications, actions et modes de coexistence dans la section syndicale d'entreprise (29). Intégration accrue et durcissement hiérarchique (31).*

### CONFRONTATIONS ET SOLIDARITÉS

- 34 Les inégalités de revenus  
par Gabriel Frachon
- 38 La mobilité aujourd'hui  
par Dominique Thierry
- 42 La carrière et la vie  
Lignes de départ, lignes d'étapes et lignes d'horizon  
par Gabriel Fréneau

### PROPOSITIONS POUR DEMAIN

- 48 Quelle stratégie pour les cadres ?  
par Pierre Vanlerenberghe  
*Les cadres, porteurs de changement économique, technologique, et social. Solidarité. Oser, militer, organiser. Une responsabilité militante, industrielle, internationale.*
- 54 Le point sur les salaires, le temps de travail, la formation

### Actuelles (p. 58)

Solidarnösc. Le colloque national sur la recherche et la technologie. Les grandes écoles. Le rapport Auroux.

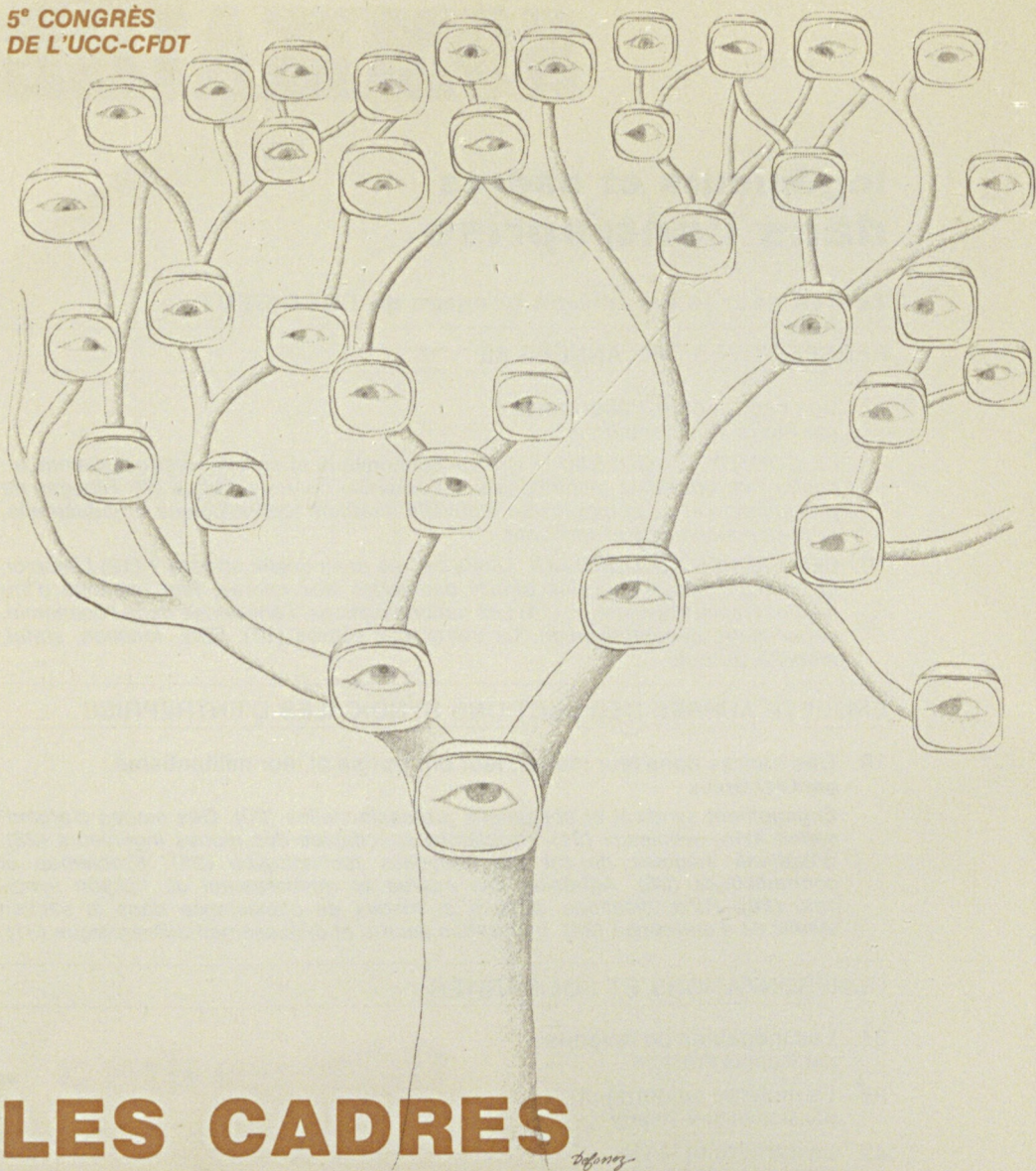
### LECTURES (p. 68)

### ÉDITION FÉDÉRALE FGE

Illustrations. Dessins couverture et intérieur Joseph Defossez. Photos Jean Pottier 10, Gilles Guérin 15, Noël Monier 35, 50. Associated Press 60.



5<sup>e</sup> CONGRÈS  
DE L'UCC-CFDT



# LES CADRES DANS L'ALTERNANCE

## un enjeu capital

Par Pierre Vanlerenberghe  
Secrétaire général de l'UCC-CFDT

LE 10 MAI, nous sommes entrés dans une période nouvelle : un changement réel est devenu possible. La réussite de l'alternance est un enjeu capital pour le pays, la gauche, le syndicalisme. Les cadres y ont une part cruciale. Il s'agit pour eux d'exercer leurs responsabilités par des actions positives, tant au niveau de la recherche, de l'innovation, de l'investissement, qu'à celui de la nouvelle dynamique sociale à lancer et à nourrir.



■ En six mois, contre toute attente, le visage socio-politique de la France a changé. Le rapport de forces droite-gauche s'est inversé. La demande de changement social, plus forte depuis 1968, qui manquait des appuis nécessaires pour se concrétiser, trouve aujourd'hui un champ plus large d'application et de réalisation.

L'inversion du rapport de forces, faible (2 %) mais nette, constatée lors de l'élection présidentielle, peut recevoir plusieurs explications : réactions plus vives devant la montée du chômage ; désengagement de certaines couches conservatrices vis-à-vis de Giscard d'Estaing (à la suite du conflit qui l'opposait à Chirac) ; affaiblissement PCF, qui a contribué à le faire apparaître comme parti secondaire dans la vie politique française ; peur de certains devant la trop longue durée (14 ans) que représentait l'exercice par un seul homme de deux mandats consécutifs ; hostilité croissante au « style présidentiel ».

Aux élections législatives, le déport du vote de droite vers la gauche s'est amplifié pour quatre raisons :

1. la confirmation du rejet de l'état-major giscardien par certaines catégories de la population ;
2. le « réflexe » légitimiste de certaines couches ou la volonté d'autres de respecter ce qui est inscrit dans la constitution : la cohérence institutionnelle entre la Présidence de la République et la composition de l'Assemblée Nationale ;
3. la volonté de voir se confirmer la distance entre PS et PC, afin d'éviter toute influence déterminante de ce dernier dans une expérience de gauche ;
4. enfin la volonté de voir un gouvernement socialiste à l'œuvre, soit parce qu'on veut le mettre au pied du mur, soit parce que les premières mesures prises par le gouvernement, les gestes symboliques posés par le Président ont trouvé un écho parmi les couches « centristes ».

Les raisons du glissement à gauche de certaines catégories sociales ne peuvent donc se réduire à une cause unique, telle que le ras-le-bol devant la montée du chômage.

LES INGÉNIEURS ET CADRES ont été dans cette élection, comme dans les précédentes, une catégorie-charnière. Leur glissement est dû à trois raisons : le risque que faisait courir au pays l'exercice de deux mandats par un seul homme déjà éloigné des réalités concrètes (le pouvoir use, les cadres le savent) ; le style de gouvernement de VGE (son discours lénifiant et illusoire, reflétant un profond mépris des gens) ; enfin — et il semble que ce soit la cause principale pour eux — l'échec de l'ancien président dans sa lutte contre le chômage, et le fait qu'il n'ait pas fait assez de propositions en ce domaine, lors de sa campagne électorale.

Il est donc normal que la situation nouvelle soit vécue différemment selon la catégorie sociale, selon les individus. Pour la majorité des ingénieurs et cadres, il semble bien qu'elle ne soit vécue ni sur le mode de l'adhésion, ni sur celui de la peur. Hors une minorité militante, réjouie par l'ouverture de l'alternance, et une autre minorité, très tendue, prête à jouer la politique du pire, *les ingénieurs et cadres, qu'ils aient voté à droite ou à gauche*, sont plutôt, aujourd'hui, dans l'expectative et inquiets : *où va-t-on ? en a-t-on la capacité ? ne nie-t-on pas les réalités économiques ? Quels « sacrifices » va-t-on nous demander ? Ne va-t-on pas oublier le rôle que nous jouons dans la conduite des affaires ?*

*Le nouveau pouvoir politique sera jugé par les ingénieurs et cadres, autant sur sa réussite économique (emploi et inflation) que sur la manière dont il aura fait participer les cadres au développement de sa politique économique et sociale.*

La sortie de crise ne peut se faire sans mobilisation des énergies et sans rigueur :

- mobilisation des énergies, c'est reconnaître que les hommes sont au centre de l'économie, par leurs capacités d'imagination, de production, par l'organisation des rapports entre eux pour faire.
- la rigueur, c'est s'attaquer aux sources de la crise économique et sociale, c'est-à-dire à la baisse d'efficacité du capital investi et à la mauvaise position de la France sur les marchés mondiaux. Les cadres ont une responsabilité dans cette situation : ils sont ceux qui inventent, qui innovent, qui gèrent le changement. Le dire, c'est reconnaître le rôle que la société leur a progressivement confié, ce n'est pas évidemment accepter la situation telle qu'elle est et qui



appelle de profondes modifications dans la division du travail ; ce n'est pas oublier la capacité d'initiative et de créativité de la base, ni la nécessité, pour dépasser la crise, de la conjonction de l'activité des ingénieurs et cadres, avec celle de toutes les autres catégories.

□ Mais cette proposition est tout aussi importante pour le *pouvoir politique* que pour le *syndicalisme*.

Pour le *pouvoir politique*, on le voit bien : sans le concours des cadres, les politiques économique, industrielle et technologique, resteraient lettre morte. La modernisation du pays comme sa transformation socialiste, seule issue à la crise, ne pourrait se faire.

Pour le *syndicalisme*, on voit moins bien, et pourtant la question est tout aussi importante. Bien sûr la volonté de changement que porte notre syndicalisme, suppose la définition et la mise en œuvre de politiques adaptées, de la part de l'État ou des collectivités territoriales, de la part des entreprises, et à ce niveau, les cadres sont des agents nécessaires pour leur conception et leur réalisation.

Mais cela n'oblige en rien de tenir compte des cadres dans la définition d'une stratégie syndicale, sinon qu'ils sont salariés, et qu'on doit défendre leurs intérêts immédiats, comme pour les autres salariés. Le mouvement syndical peut aussi se placer comme relais de partis politiques et veiller à élargir, dès l'entreprise, la base sociale du nouveau pouvoir politique.

En fait, ce type de raisonnement n'est ni plus, ni moins, que le raisonnement dominant à gauche, qui place l'essentiel de la transformation dans l'action des appareils : l'État, les entreprises.

Notre conception syndicale est tout autre : le syndicalisme agit pour que se forme la demande sociale de changement, pour que toutes les demandes particulières se trouvent coordonnées et se soutiennent les unes les autres ; il agit aussi pour que ce changement s'inscrive dans la réalité, par « le haut » et par « le bas ». Par « le haut », c'est-à-dire par son pouvoir d'influence et de négociation sur les institutions ; par « le bas », par les possibilités multiples qu'il a d'influer et de former la société civile, par les lieux de négociation qu'il se crée, les actions qu'il mène, ce qu'il construit lui-même (pensons à la création des mutuelles ou aux centres d'éducation permanente qu'étaient les bourses du travail du début du siècle).

Or, dans cette conception, les cadres ont une place irremplaçable : sans eux, la démarche syndicale serait insuffisante, aliénée.

Les cadres sont ceux qui peuvent mettre en forme les exigences concrètes d'avancées vers un nouveau type de développement ; c'est ce que nous montre un examen attentif des luttes sociales ou des pratiques syndicales des dix dernières années (pensons à la place des cadres dans les inters, les liaisons de trust, les comités centraux d'entreprises, lorsqu'on élabore des réflexions sur les politiques industrielles ou le type de développement : ainsi les cadres du CEA sur le nucléaire).

Ne pas reconnaître cet apport, c'est en fait ne pas se mettre en situation de construire le type de syndicalisme que nous souhaitons. Entendons-nous bien : *chaque catégorie sociale, socio-professionnelle, apporte sa contribution à l'élaboration de la dynamique syndicale, selon ses propres critères, ses propres voies*. Aucune n'est déterminante, comme l'a souvent dit Edmond Maire (1) : nous refusons la conception qui fait du travailleur manuel le noyau dur des forces de transformation. Chacune a un rôle indispensable à jouer.

A certains moments de l'histoire, un effort doit être fait vis-à-vis de telle ou telle catégorie, car nos objectifs l'exigent : c'est le cas par exemple aujourd'hui vis-à-vis des *femmes*, leur entrée massive dans la population active salariée pose avec force l'avancée vers d'autres rapports sociaux dans l'entreprise, une autre organisation du travail, une autre relation au travail, et aussi la question du nouveau type de développement (développement des fonctions collectives, crèches, etc. ; réduction du temps de travail, etc.).

Il devrait en être de même pour les cadres : si nous voulons avancer vers un autre type de développement et l'imprimer dans la société de toutes nos forces, ces agents de développement qu'ils sont, sont nécessaires au syndicalisme, aujourd'hui peut-être plus qu'hier. Serons-nous capables de les représenter, de les fédérer, de les organiser dans la CFDT ?

Tels sont à notre avis, les enjeux de la période qui vient de s'ouvrir. Tels sont les enjeux du cinquième congrès de l'UCC.

(1) Cf. « CADRES CFDT » n° 296, « Choisir la CFDT », p. 41-42-43.



# I. LE CONTEXTE NOUVEAU

La crise subsiste.  
La nouvelle donne politique  
peut contribuer à son dépassement

## PERMANENCE DES « CRISES »

La crise économique, la restructuration industrielle, le développement technologique, ont conduit au développement du chômage, à la résurgence de nombreux corporatismes, à l'effritement des systèmes de valeurs, à la crise des systèmes de direction. Le changement socio-politique peut être vécu comme une contrainte qui accroîtra le malaise, ou comme une chance pour la société française.

### Une crise économique profonde

dont on connaît mieux  
aujourd'hui, les raisons

■ La crise est avant tout économique : c'est une crise d'efficacité du capital, de la production ; c'est une crise de la valorisation, c'est-à-dire des possibilités de vente des produits ; c'est une crise dans l'affectation du surplus économique.

**CRISE D'EFFICACITÉ.** L'innovation et sa diffusion se sont ralenties, les coûts de la société sont allés croissant (santé, logement, éducation, etc.) ; les conflits au sein de l'entreprise ont été de plus en plus vifs, quant à l'appropriation du surplus (salaires ou investissements), ou au mode d'organisation du travail (le taylorisme a été de plus en plus contesté). Les gains de productivité se sont donc ralentis.

**CRISE DE LA VALORISATION.** Le rythme de la croissance en demandes de biens s'est fait moins fort sous deux influences : la saturation des biens de consommation traditionnels, moteurs de la croissance précédente (l'électroménager, l'automobile) ; le rejet apparû ici ou là, notamment chez les jeunes, du mode de consommation dominant, qui identifie la détention de biens avec le statut social (1). La concurrence internationale s'est faite plus vive : les forces multinationales dominent les marchés ;

les entreprises des pays riches, qui ont développé les technologies de pointe (Japon, USA par ex.) ont lancé un défi à notre industrie ; les entreprises des pays pauvres, en développant des productions déjà banalisées (par ex. textile pour l'Asie du Sud-Est) grâce à un coût du travail bas, ont lancé le leur.

**CRISE DANS LA GESTION DU SURPLUS.** Deux séries de coûts pèsent aujourd'hui sur notre économie, et nous donnent une marge de manœuvre très limitée : la hausse des taux d'intérêt, la montée du coût des matières premières, qui pèsent sur les entreprises ; le développement du tertiaire, qui, même s'il a répondu parfois à la satisfaction de besoins sociaux, a « ponctionné » des ressources qui n'ont pu être effectuées au développement industriel.

### La restructuration industrielle

une politique de « créneaux »  
qui conduisait la France  
à son déclin

La réponse giscardienne et barriste à la crise a consisté en une relance de l'économie par l'investissement, c'est-à-dire essentiellement tournée vers les entreprises. Il s'agissait de diminuer un peu la consommation intérieure, de stimuler les exportations, d'aider les entreprises, par la pression sur les salaires, à reconstituer leurs fonds propres, et leur permettre ainsi de ré-orienter leurs productions. Bien entendu, le pouvoir politique, tout en voulant redonner une place autonome aux entreprises, sous prétexte de néo-libéralisme, a continué à

(1) Cf. J.-H. Lorenzi : « Comment la France peut-elle répondre aux mutations technologiques ». CADRES CFDT, n° 297.



intervenir et a tenté de définir les « créneaux » porteurs d'avenir : de l'électronique à la bio-technologie.

Mais faute d'instruments de planification, étant donné la logique propre des entreprises à s'orienter sur ce qui est rentable immédiatement, la France a perdu sa production de bas-de-gamme, sans bien se positionner sur les produits de haute technologie. C'est ce que dit Jean-Marie Chevalier dans « L'Express » du 28-08-1981 :

« La politique des « créneaux porteurs » présentait deux défauts majeurs :

1. Elle accentuait un mouvement de désindustrialisation imposé de l'extérieur et créateur de chômage ; 2. Elle réduisait notre capacité à maîtriser la cohérence technologique d'ensemble de l'industrie ».

A la suite du rapport Nora-Minc, la volonté du ministre de l'Industrie de Barre, M. Giraud, de lancer l'industrie française à corps perdu dans les technologies modernes, était d'imiter le Japon : conquérir la maîtrise internationale de productions où la valeur-ajoutée est considérable, pour financer, par de bons résultats du commerce extérieur, une croissance assez vive, qui puisse résoudre les tensions sociales du pays (par la réduction du chômage et l'évolution des salaires).

Cet effort, somme toute indispensable, s'est heurté aux obstacles signalés plus haut, comme à la faiblesse de l'industrie française dans beaucoup de domaines, à la mollesse de l'effort de recherche, à la faiblesse de la politique publique, au poids des corporatismes organisés : les luttes de clans dans les entreprises par exemple, le peu de goût pour l'innovation chez bon nombre de dirigeants, sans parler des corporatismes bien installés dans le syndicalisme.

## Le développement technologique

### Une irruption massive de l'informatique génératrice d'un malaise social

Les remarques précédentes ne portent pas atteinte à une vérité d'évidence : un bond en avant technologique était et reste indispensable, et d'importance vitale. Mais comment a-t-il été engagé en France, ces dernières années ?

Sans reprendre toutes les conclusions de la campagne sur les technologies, menée par l'UCC en 1980/81, nous

pouvons faire les remarques suivantes :

1. *l'effort scientifique s'était relâché*, dans le secteur public comme dans le secteur privé, au bénéfice d'un effort sur les gains de productivité (introduction de la micro-électronique) ou sur la valorisation de produits bien connus (passage d'une recherche sur produits, à une recherche d'amélioration des procédés, par exemple dans la chimie).

La campagne de Giraud sur le thème de la valorisation de la recherche a pu alors être interprétée comme une orientation exclusive vers la *valorisation du stock de connaissances*, au détriment de l'*élargissement de ce dernier*, ce qui aurait pu hypothéquer l'avenir à long terme du pays. La conduite par l'aval (la production) s'opposait ainsi à l'autonomie de l'acte scientifique. Question épineuse qui ne peut se résoudre simplement au risque de voir la recherche ne pas se concrétiser en industrie, ou l'industrie se développer un moment et à terme dépérir, sous peine de ne pas avoir été irriguée par la recherche fondamentale.

Il n'en reste pas moins qu'aujourd'hui est posée la question du développement industriel dans certains secteurs (santé, agroalimentaire, etc.) où nous avons peut-être pris quelque retard ;

2. L'effort le plus considérable qui ait été mené ces dernières années, porte sur *la généralisation, à toutes les sphères de l'économie, de l'informatique*, liée au progrès de la microélectronique. Ses principales conséquences sont les suivantes ;

- elle implique des réorganisations conséquentes qui peuvent aller jusqu'à la perte du métier ou sa refonte complète (cf. l'imprimerie). Ce sont les *qualifications* qui sont touchées, donc les identités au travail des personnes, ce qui fait l'essentiel de leur rôle, ce qui justifie leur classification et leur salaire, ce qui permet l'exercice de leurs capacités de négociation, individuelles et collectives ;

- ces réorganisations *touchent doublement les cadres*, en tant qu'exerçant un rôle qui doit se transformer, en tant qu'introduisant dans l'entreprise de nouvelles techniques, de nouvelles organisations du travail ;

- cette généralisation se fait à *un rythme* qui, dans bon nombre de secteurs perturbe profondément les possibilités d'adaptation individuelles ou collectives, et plus encore conduit à la suppression massive d'emplois, sans émergence de nouveaux emplois en d'autres secteurs ;



- elle peut conduire, étant donné le coût des investissements exigés, à voir se développer de *nouvelles formes de travail* (travail du week-end ou travail posté);

- enfin, dans tous les cas, on voit apparaître de *nouveaux modes de commandement, de contrôle du travail, d'évaluation des salariés.*

*L'absence d'informations précises, de consultations préalables à tous niveaux, de négociations des changements d'organisation du travail et des qualifications, d'une formation professionnelle concertée, a contribué à ce que se développent des mouvements de refus ou, pour le moins, des réactions salutaires ou sclérosantes d'inquiétude. Comme nous le montre l'histoire, à chaque révolution technique est posée avec force la question de l'association des travailleurs à l'élaboration de l'organisation du travail, à l'utilisation d'une technique.*

## La crise sociale

### **Un système de valeurs en décomposition en creux, l'attente d'un projet collectif**

Les bouleversements économiques industriels et technologiques ont amplifié la crise des systèmes de valeurs que la période de croissance avait déjà fait émerger, approfondi la crise du système d'éducation, enfin, amené une crise du système de direction des grandes organisations

**CRISE DU SYSTÈME DES VALEURS.** La période de croissance continue avait déjà détruit les normes du corps social français représentées essentiellement par celles de la France rurale et des

classes moyennes : économie, sécurité, individualisme par exemple. Mai 68 avait exprimé l'arrivée de nouvelles valeurs. La crise n'a fait qu'amplifier cette diversification, sans que l'on ait vu apparaître de nouvelles normes qui puissent guider l'action. Le nouveau pouvoir socialiste saura-t-il créer ce tissu commun sans lequel n'existe aucune solidarité réelle, ou faut-il raisonner différemment et penser avec certains que l'avenir est dans l'émiettement des comportements ? Comment peut-on bâtir aujourd'hui un sens commun, un projet commun donc fondé sur des valeurs communes, sans nier les différences liées aux histoires individuelles, aux fonctions exercées dans la société ? La question n'est pas utopique ! Elle nous concerne en tant que cadres ! Comment les cadres, souvent individualistes, peuvent-ils devenir solidaires, tout en sauvegardant leur identité, leur autonomie ?

**CRISE DU SYSTÈME DE DIRECTION.** Tous les bouleversements dont nous venons de parler ont conduit à la dislocation des structures hiérarchiques (un des recours possibles étant dans le retour en arrière : souvenons-nous de la loi « sécurité et libertés »). Comment concevoir un développement économique de l'entreprise, en avenir incertain ? Comment choisir des responsables, sans clarté sur le projet économique de l'entreprise : la variation dans les politiques de rémunération de l'encadrement s'explique pour partie par cela (on parle un jour d'individualisation, puis le lendemain on applique des augmentations collectives valables pour tous). Les patronats, les directions d'entreprises et des grandes institutions, n'ont pas pu ou pas su donner cohérence à leurs projets. De telles incertitudes ont conduit à renforcer la contestation anti-hiérarchique. Sans cohérence ou projet, cette crise va s'amplifiant.

# LA NOUVELLE DONNE POLITIQUE

**Donner un projet à la société qui permette une sortie de crise à travers la marche vers un autre type de développement ;**

**Redonner ainsi un sens à l'activité de chacun.**



■ Les évolutions que nous venons de rappeler ont conduit à une « perte du sens » ; chaque *individu* perdait les repères lui permettant de maîtriser sa vie ; la *collectivité* avait de moins en moins en ligne de mire un grand dessein. L'ère giscardienne n'a fait qu'accentuer la pente glissante sur laquelle s'était déjà engagé le pompidolisme, malgré son projet modernisateur d'accès de la France au niveau de grande nation industrielle.

L'ancien pouvoir n'ayant pas su donner des perspectives aux Français, il revient aujourd'hui à la gauche de leur en donner, pas seulement à travers le discours, le souffle et l'acte symboliques, mais à travers les mesures concrètes de la politique gouvernementale et le type de mobilisation sociale que le mouvement syndical pourra mener.

## Deux dérives guettent notre pays

### la précipitation la montée des corporatismes

LA PRÉCIPITATION. Nous ne voulons pas parler de la rapidité avec laquelle certains projets gouvernementaux ont été avancés : il fallait aller vite sur la décentralisation, sur les nationalisations. Nous voulons parler de la volonté de certains courants politiques, de certaines couches sociales, d'aller vite et loin sur tous les terrains. Une telle attitude conduit à l'échec.

Outre le problème de fond, du type de société qu'on veut constituer, au prix de transformations plus ou moins radicales, ce qui est méconnu c'est la *complexité* de la société et des changements à entreprendre : c'est la nécessaire dimension *temps* pour assurer une transformation réussie et durable.

LA MONTÉE DES CORPORATISMES. Ceci n'est pas nouveau, nous l'avons déjà dit. Mais dans la crise, le « sauve-qui-peut » général conduit au repli de chacun sur soi-même, et à l'organisation de groupes de pression pour se préserver l'essentiel.

Aujourd'hui, la volonté de redonner le pouvoir aux politiques pour gérer la conduite du pays (de l'Assemblée nationale à la relative autonomie des Conseils municipaux), en réaction à la gestion technocratique des régimes précédents, conduit à réhabiliter ce que d'aucun appellent le primat du bien général sur

les intérêts particuliers, et ce que nous pourrions appeler l'arbitrage entre des intérêts divers, des logiques différentes, au nom d'un projet collectif librement débattu.

Ce nouveau cours des choses peut effectivement redonner vie aux collectivités, comme il peut conduire au renforcement des groupes de pressions divers et des corporatismes, comme on a déjà pu, malheureusement, le constater (ainsi à propos des viticulteurs en plein mois d'août ; ainsi les interventions multiples de différents clans, ou même de militants d'entreprise, faites directement auprès des ministères, via le député du coin, etc.

Le syndicalisme, appuyé sur les problèmes concrets des travailleurs, n'est pas à l'abri de ce type de dérive au bénéfice d'une *catégorie* de travailleurs, ceux d'une *entreprise* ou de l'ensemble d'un *secteur*. Or, pour rebâtir de nouvelles solidarités, indispensables au projet de société que nous poursuivons, il nous faut mener dans de tout autres conditions le nécessaire débat démocratique, de la base au sommet, pour faire ensemble et en toute connaissance de cause des choix qui soient ensuite pris en compte par chaque catégories.

Sur le terrain économique et industriel, des pistes d'avenir peuvent déjà se dégager.

## Une nouvelle stratégie technologique et industrielle

### Maîtriser les filières d'avenir, reconquérir le marché intérieur, développer la créativité de tous les salariés

Il faut s'attaquer ici aux causes structurelles de la crise. Une nouvelle politique industrielle doit se définir par rapport à deux défis majeurs : défi de l'emploi, défi des nouvelles technologies.

1. Il s'agit d'abord de *construire des filières fortes*, nous permettant à la fois de reconquérir les marchés intérieurs trop souvent occupés par les américains, les japonais, les allemands et de bien nous positionner sur les marchés mondiaux. Il s'agit donc de valoriser des ensembles cohérents d'activité, si possible interconnectés, nous rendant moins dépendants de l'étranger (composants électroniques, nouvelles sources d'énergie, l'automobile, les biens d'équipements et les automatismes, l'aéronautique et le spatial, la chimie, les télécom-



munications, l'agroalimentaire). Hâter les mutations dans ces secteurs, créer de nouveaux produits, tout en stabilisant, voire en augmentant l'emploi, voilà le premier impératif.

Le retour à la *planification* peut permettre cette conquête, en jouant un rôle d'orientation. Les nationalisations pourraient jouer un rôle si elles sont ordonnées à une politique industrielle et non érigées en dogme. Des sociétés nationales peuvent, en effet, soutenir l'investissement productif aux nœuds stratégiques des filières (par exemple dans les composants électroniques), et permettre plus facilement demain les réorientations technologiques indispensables.

2. Mais on ne saurait s'en remettre entièrement aux industries de pointe comme si le progrès technique dans quelques secteurs se généralisait spontanément à l'ensemble de la production et à tous les domaines de l'organisation sociale. Les progrès nécessaires ne peuvent être accomplis que par *une transformation des attitudes face au progrès, un changement des formes d'organisation du travail, et des stratégies de diffusion des connaissances et des technologies*.

L'une des explications du retard technologique français est dans la mauvaise utilisation du potentiel scientifique de la France, et notamment de ses ingénieurs et techniciens, occupés beaucoup plus par la gestion et le commandement, que par la technologie. Une action importante devra être entreprise : elle concerne l'éducation, la formation permanente, mais également l'activité quotidienne des cadres dans les entreprises, qui doit pouvoir mieux concilier développement de la technique et gestion.

Par ailleurs, la recherche de la compétitivité suppose effectivement *la diffusion des connaissances techniques au nombre maximum de salariés, et leur participation au processus d'innovation : nos demandes répétées de consultation et de négociation des technologies, comme l'exigence d'expression des salariés sur les conditions et l'organisation du travail, vont dans ce sens*.

3. La *reconquête du marché intérieur* sur d'autres secteurs que ceux des technologies avancées est tout aussi nécessaire, pour plusieurs raisons (le souci de notre indépendance, le maintien d'un savoir-faire, etc.) ; elle dépend d'une part du niveau de prix des produits français, d'autre part, de l'ampleur des surcoûts qu'engendrent traditionnel-

lement nos circuits commerciaux archaïques. *Par conséquent, des réformes s'imposent.*

4. Le *développement du pouvoir des salariés sur le contenu de leur travail et son utilité* est donc nécessaire, dans la mesure où le mouvement syndical veut intervenir sur les conditions de travail, l'outil de travail, la nature du produit.

Or, pour la CFDT, le changement du type de développement ne peut se faire seulement par le haut, si bonnes soient les intentions ; il doit tenir compte du débat social le plus large possible (par la décentralisation et la planification démocratique) et de l'expression de ceux qui font, car ils ont des choses à dire, sur la qualité et la durée de vie des produits, sur la lutte contre les gaspillages de toute nature, les conséquences de l'activité de l'entreprise sur l'environnement, etc.

## **Relance économique et solidarité**

Une nécessaire rigueur s'imposera : la relance économique par la demande, en complément de celle par l'offre, décrite ci-dessus, répondant aux demandes de justice sociale, ne peut se faire en relançant l'inflation. Le lancinant problème de l'équilibre de la sécurité sociale, celui du **développement des dépenses de santé** plus rapide que l'accroissement de la PIB, continueront à poser de sérieux problèmes de financement. La volonté de réduire les inégalités particulièrement criantes en France, entre salariés et non-salariés, par la politique fiscale, s'affirmera. L'évolution des grilles de qualification et de rémunération, favorisant l'amélioration du pouvoir d'achat pour les plus bas salaires, et ne garantissant pas les taux d'évolution du passé pour les hauts salaires, sera réalité demain.

Nous connaissons les objectifs de solidarité et de réduction des inégalités de la CFDT. Ils font partie du patrimoine commun de la gauche.

*« La solidarité et la réduction des inégalités sont des objectifs et des conditions du changement... La CFDT choisit la réduction des inégalités, les consommations collectives et l'emploi. »*

Ces conclusions de Michel Rolant, lors de l'élaboration du plan intérimaire, nous les partageons. Ce sont des éléments d'une politique économique qui se cherche encore. Ils vont évidemment concerner les cadres.



## II - LES CADRES AUJOURD'HUI

**L'émergence de la crise, puis son aggravation, ont marqué profondément les cadres, nous le disions dès 1978, au dernier congrès de l'UCC.**

**A la désillusion devant l'arrêt de la croissance, se sont ajoutées les craintes pour l'emploi, et dans un grand nombre de secteurs, sur l'évolution du potentiel technique et scientifique de l'entreprise, à laquelle ils s'identifiaient pour la plupart.**

**Mais leur crise d'identité nous semble surtout liée à la prise de conscience de la dévalorisation de leur statut et de leur rôle.**

LA DÉVALORISATION DU RÔLE DES CADRES. C'est au milieu des années 60 que s'amorce une redéfinition sociale du travail intellectuel. Celle-ci allait de pair avec l'extension quantitative des fonctions techniques, due aux impératifs technologiques de la production industrielle, à la concentration massive des entreprises et à leur ouverture au marché mondial.

Puis sont intervenues l'informatisation, les nouvelles méthodes de gestion et la réorganisation de nombreux services du secteur tertiaire.

Les principaux aspects de cette évolution ont déjà été décrits : *concentration* des cadres techniquement qualifiés ; *hy-perspécialisation*, réduction du champ de qualification et de l'autonomie professionnelle, mise en place de nouvelles modalités d'organisation du travail intellectuel et accentuation de la *division hiérarchique* ou du cloisonnement en de nombreux rôles, nettement séparés les uns des autres, rétrécissement des profils de *carrière*, *contrôle informatique des tâches*, dépossession de certaines fonctions, mobilité liée aux restructurations économiques.

Ces modifications, où l'on peut voir une dévalorisation du rôle des cadres, ne sont plus aujourd'hui un phénomène tendanciel affectant quelques branches, mais un phénomène objectif et massif, intéressant une très large majorité de cadres, désormais situés en marge des lieux de décision des firmes.

UNE DÉMARCHE SYNDICALE VISANT À CONSTRUIRE DE NOUVEAUX « MÉTIERS ». Partant de ce constat, et prenant appui sur cette situation, l'UCC s'est attachée à bâtir une stratégie d'action de masse des ingénieurs et cadres, dont voici les trois axes :

- prendre en compte les problèmes quotidiens des cadres, qu'ils soient liés aux statuts (salaires, par exemple), à leurs conditions de vie et de travail (charge de travail, réduction du temps de travail) ou à leur emploi (promotion, mobilité, chômage, etc.). Sur ces terrains à reconquérir (les cadres CFDT les avaient souvent oubliés), développer une pédagogie appropriée qui conduise à l'action collective, en lien avec celle des autres salariés ;

- développer des explications concrètes sur les positions prises par la CFDT, intervenir dans les débats généraux de la centrale pour que les positions prises intègrent la dimension cadre ;

- rendre présents dans la démarche syndicale les problèmes que les cadres rencontrent dans l'exercice de leur activité professionnelle. Et si nous avons insisté sur ce dernier aspect, c'est qu'il nous semblait que, dans le cadre des évolutions économiques et technologiques prévisibles, une action de masse des cadres pouvait se développer, qui par notre intervention, remette en cause la division actuelle du travail.

Perdre toute responsabilité, voir sa fonction se dévaloriser dans une période de non-croissance, sentir que son travail va évoluer, mais sans savoir dans quel sens, faute d'informations de la part de l'entreprise : telles sont les situations vécues par de nombreux cadres, d'où un malaise accru.

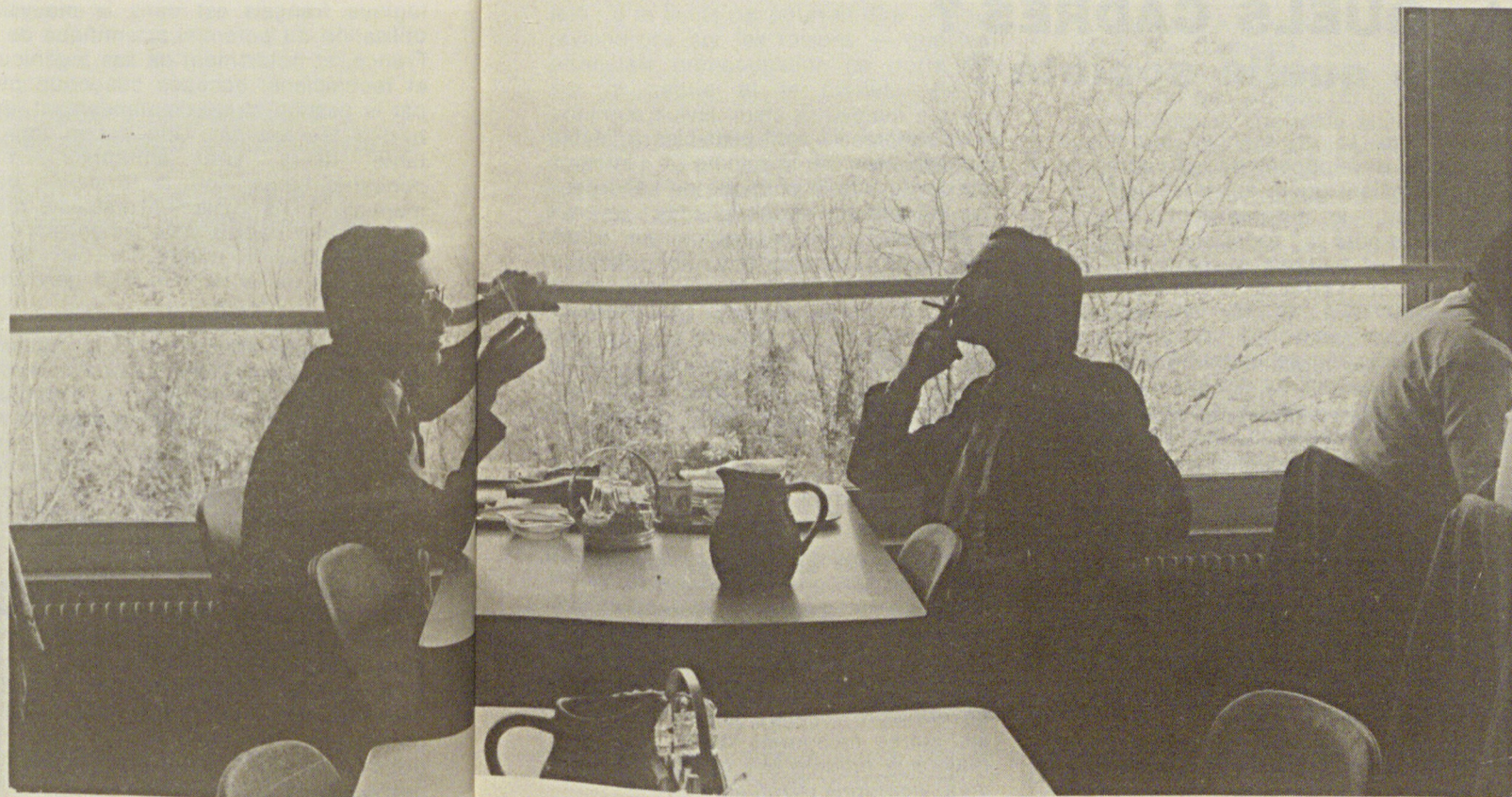
Nous avons voulu, par notre action syndicale, nous attaquer à ce malaise, et rechercher de nouvelles réponses au désir des cadres d'exercer un métier, de faire autrement leur métier de cadres,

qui est d'abord, selon nous, de produire du progrès : innover, créer, réorganiser.

Un tel objectif comporte une double interrogation, *sociale* (aller vers d'autres rapports sociaux en prenant appui sur des expériences et des luttes sociales existantes), et *économique*, sur les alternatives à trouver en matière de type de développement.

La contradiction entre l'importance collective des cadres dans le développement économique et industriel, et les processus de *déqualification vécus individuellement*, nous semblait un point d'appui tout indiqué pour une nouvelle dynamique d'action.

LE NOUVEAU CONTEXTE CRÉÉ PAR LES ÉLECTIONS DE MAI 1981. La réussite et les limites de cette stratégie seront évoquées en cours de congrès. Elle reste d'autant plus valable pour la période présente que la *sortie de crise suppose de réhabiliter l'innovation technique et scientifique*, tout en développant, à tous les niveaux de la société et des entreprises, de *nouveaux rapports sociaux*, à base d'expression, de consultation et de négociation.





Cependant, le fort accent que nous avons mis sur cet aspect, ces dernières années - à travers notamment la campagne sur les changements technologiques -, ne doit pas nous faire oublier que les cadres vont, plus qu'hier, devoir se situer vis-à-vis de tous les problèmes qui les touchent plus ou moins directement, dans le nouveau contexte politique (et que nous avons déjà évoqués) : la conduite de l'économie, la résorption du chômage, la rigueur économique et les efforts de solidarité qui seront demandés, le devenir des entreprises, etc.

Notre politique, à tous les niveaux de l'organisation, doit en tenir compte : de la confédération à la section syndicale, en passant par l'UCC, les fédérations et les Groupements fédéraux de cadres.

**LES PRÉOCCUPATIONS DOMINANTES DES CADRES AUJOURD'HUI.** Les cadres sont, à des degrés divers (selon leur fonction et leur niveau dans la hiérarchie) particulièrement sensibles à trois centres d'intérêt :

- *leur emploi et leur métier* d'abord, c'est-à-dire les rôles qu'on leur demande de jouer, ceux auxquels ils aspirent individuellement, voire collectivement, les moyens qui leur permettent d'exercer des responsabilités ;
- *leur statut et leurs revenus* ensuite (c'est sur cette base que la CGC s'est construite et a connu ses heures de « gloire »). Il s'agissait : de la garantie d'emploi de fait, des gratifications diverses qui les différenciaient des autres salariés, du niveau de leurs revenus d'aujourd'hui (hiérarchie des salaires et fiscalité) et de demain (retraite des cadres). Tout ceci a beaucoup évolué au cours des dix dernières années ;
- *la marche de l'économie* enfin, avec une conception étroitement limitée, jusqu'à des temps récents, à l'entreprise, et aux tendances économiques qui lui permettent ou non de se développer. Après les évolutions de ces dix dernières années, on peut dire que les interrogations des cadres se concentrent sur le devenir de la *société*, de leur *entreprise*, et de leur *travail* : c'est dans ce nouveau contexte que devront être définis les axes de notre stratégie syndicale.

## 1. QUELS CADRES ? dans quelle société ?

Enfants de la croissance, principaux agents de développement, les cadres ne s'interrogeaient guère sur la société : ils en vivaient : le progrès technique, la production pour la production, cela allait de soi. C'est la crise qui a détruit cet aveuglement : l'arrêt de la croissance, la stagflation, ont permis l'émergence d'une interrogation sur la croissance elle-même, ses modalités, et sur le type de développement, rejoignant par là les premières interrogations de mai 1968. La « politique » barriste de gestion de l'économie (l'accompagnement des faits économiques considérés comme indépassables, absence d'une volonté politique de « modeler » les faits), ne leur a pas entrouvert des perspectives enthousiasmantes, ne leur a pas donné un projet économique pour la société, donc pour eux-mêmes.

C'est une des trois principales raisons du retrait massif des cadres vis-à-vis de leur engagement professionnel, les deux autres étant liées au développement du chômage et au processus de dévalorisation de leur travail.

*Aujourd'hui*, ils sont sensibles à l'évolution de l'emploi, le rythme de l'inflation, au devenir de la politique de l'énergie, à la répartition nouvelle des revenus, c'est-à-dire à la répartition des efforts qui seront demandés aux différentes catégories sociales pour sortir de la crise, et surtout après 100 jours de gouvernement socialiste, à la cohérence de la politique économique et industrielle du pays : vers quelle économie allons-nous ? Quelle est la logique des nationalisations ? etc.

### L'emploi, le chômage

**accord pour un partage du travail, si...**

Il est au centre de leurs préoccupations. C'est même le *terrain premier et privilégié où peut se développer leur solidarité envers leurs collègues, les autres salariés, les autres catégories de la population*, malgré la montée des corporatismes divers, y compris parmi eux.



En effet, conscients des effets pervers du chômage sur les équilibres sociaux (économie duale, éclatement des statuts, perte de consensus, libération de la violence, etc.) et de l'énorme gâchis sur l'économie que représente la non-utilisation du potentiel humain que cela représente, ils sentent qu'un partage du travail est nécessaire.

Conscients que la crise ne permet pas de mobiliser toutes les ressources, soucieux de préserver la compétitivité des entreprises, ils savent que cette politique signifie un autre partage des revenus. Le passage à l'acte est plus difficile à faire, et pourtant !

Ils en seront d'accord si on leur démontre qu'un partage du travail permet de régler le problème du chômage, moyennant des politiques d'accompagnement, s'ils ont la conviction de pouvoir bénéficier eux-mêmes, selon des modalités appropriées, d'une réduction du temps de travail, et, enfin, si cette politique s'inscrit dans le cadre d'une politique économique lucide, claire et cohérente.

## La politique économique et industrielle

### Il y faudra plus de clarté

Les cadres français, en effet, se refusent de travailler dans le brouillard et l'incertain ; à la limite on pourrait dire — nous reviendrons sur les raisons — que leur principale préoccupation ne porte pas sur la nature et le contenu de la politique suivie, mais seulement sur son existence et la possibilité pour eux de la connaître, d'en saisir les contours, les règles du jeu, pour mieux exercer leur activité. Démarche subordonnée, dépendante, certes, mais les directions d'entreprises les ont habitués à ne pas réellement intervenir sur le contenu des planifications internes.

Or, aujourd'hui, on ne peut pas dire que la politique économique gouvernementale soit des plus claires. Par exemple, les nationalisations leur apparaissent encore relevant plus du symbole ou d'une volonté idéologique, que d'une politique industrielle clairement établie et discutée qui y oblige.

Il n'est pas dans les tâches habituelles du syndicalisme de proposer une politique cohérente, il revient au gouvernement de proposer aux cadres des réponses claires, et sans tarder.

Simultanément, il revient au syndicalisme que nous voulons construire, de :

- clarifier nos revendications, en les mettant en perspective économique, en

décrivant les modifications économiques auxquelles elles conduiraient si elles étaient acceptées ;

- faire le lien entre la contreproposition syndicale, sur le terrain industriel ou organisationnel, avec la macro-économie, c'est-à-dire les équilibres globaux de notre société ;

- montrer en quoi le politique, c'est-à-dire le débat social, sanctionné par une décision, doit être réhabilité, après des années de simple gestion des faits économiques ; mais cela consiste à dire également aux politiques que les faits ne sont pas dépassables par la seule grâce de l'expression de la volonté politique.

## Les efforts demandés aux cadres Programmer

Les cadres savent que la sortie de crise suppose la rigueur. Ils savent aussi que la démarche socialiste consiste, pour des raisons économiques (la relance par la consommation populaire par exemple ou le développement des consommations dites collectives) et des raisons de justice sociale, à procéder à une réduction des inégalités, une redistribution des revenus. Ils savent donc, même si cela ne leur fait pas plaisir, qu'un effort de solidarité va leur être demandé.

Durant l'été « brownien » que nous venons de connaître, bon nombre de projets gouvernementaux, à la limite parfois du gadget, ont pu laisser penser que le pouvoir socialiste allait « manger du cadre » : déplaçonnement intégral pour la sécurité sociale, cotisation pour les hauts salaires à l'UNEDIC, plafonnement de l'effet du quotient familial, salaires ne suivant pas le coût de la vie dans la fonction publique, etc.

On ne peut laisser s'installer un tel climat. On ne peut accepter une politique qui situerait les salariés cadres au premier rang des privilégiés. On ne peut demander aux cadres un effort sur tous les terrains « financiers » : cotisation, chômage, fiscalité, salaires, etc., alors qu'on sait qu'ils sont une pièce maîtresse dans la réussite de la relance économique.

La proximité des réformes proposées par le parti socialiste — et que le gouvernement va certainement étudier (par exemple : la réforme du quotient familial et des allocations familiales) et des propositions de la CFDT, exigent de notre part une clarification et une volonté d'exiger une programmation qui permette aux cadres, dans la lucidité, de se projeter



dans l'avenir. C'est tout le sens de la proposition de l'UCC de réunir autour du Premier ministre et des ministères concernés, une table-ronde des organisations de cadres, en vue d'examiner les axes de solidarité qui leur seront demandés et de planifier les mesures susceptibles d'être retenues.

Bien entendu, les cadres n'accepteraient pas qu'une telle politique ne concerne que les hauts salariés, d'autres catégories de salariés sont concernées par les efforts à demander, ou qu'une réforme de la fiscalité ne règle pas la situation des détenteurs de revenus non-salariaux qui échappent largement à une juste imposition, étant donné les possibilités de fraudes multiples qui existent encore.

### **Quelle fonction dans la société pour les cadres ?**

#### **Gérer, innover, créer**

Paradoxalement, c'est sur ce terrain — essentiel — que les orientations gouvernementales semblent prendre corps plus facilement. Il faut dire qu'elles étaient déjà présentes dans la politique Barre depuis 1978-1979, et celle du CNPF (cf assises du CNPF en 1980 sur l'innovation). En effet, à travers certains discours, notamment celui du ministère de la Recherche scientifique et de la Technologie, *un appel à la recherche, à l'innovation et à la création est lancé*. Il correspond tout à fait à la nécessité de développer une politique industrielle qui permette la reconquête des marchés intérieurs, tout en permettant de bien se positionner sur les marchés mondiaux. *Un nouveau rôle collectif est ainsi envisagé* même si tous les cadres ne sont pas concernés par cette demande sociale. Mais *cette approche est largement insuffisante*, et peut, à la limite, relever de conceptions élitistes toujours présen-

tes à gauche, n'intégrant pas les demandes sociales venant de la base (par ex. d'autres rapports hiérarchiques) et la volonté d'avancer vers une société décentralisée.

Certes, la contribution des cadres est essentielle au développement futur.

Mais l'innovation elle-même suppose *que les décisions soient prises là où les problèmes se posent, et par les gens concernés* : la décentralisation, et pour nous, en fonction de notre projet, la négociation, sont indissociablement liées à la nécessité de l'innovation.

Par ailleurs, la situation nouvelle justifie encore plus *une meilleure intégration de l'économique et du social*, et de faire du « social » une des conditions du développement économique. On entend ici par social, non seulement le développement du champ de la négociation, facteur de souplesse économique, mais aussi celui de l'expression directe des différentes catégories de salariés, celui d'une gestion plus qualitative de l'emploi, etc.

Mais attention, le social, s'il ne débouche que sur le renforcement des rigidités de statut par exemple, ne sera pas source de progrès économique, au contraire.

*Le slogan de l'UCC en 1974 « Passer de l'innovation technique à l'innovation sociale », corrigé en 1977 : « ordonner le progrès scientifique et technique au progrès social et à la construction d'autres rapports sociaux » est aujourd'hui d'actualité. La CFDT, si elle peut le concrétiser dans toutes ses activités, est en mesure de proposer aux cadres un projet d'autant plus crédible qu'il ne peut se réaliser qu'au sein des administrations et des entreprises, lieu privilégié de l'intervention syndicale.*

## **2. QUELLE ENTREPRISE ?**

### **Quel fonctionnement interne ?**

Les cadres se sont toujours beaucoup identifiés à leur entreprise. Ceci tient à leur fort degré d'intégration, à leur intérêt au travail, la fonction exercée, la carrière qu'ils peuvent espérer.

Ceci est tellement vrai, qu'une bonne partie de la syndicalisation ou de l'action syndicale se fait sur ces bases (pensons aux cadres des PTT qui défendent une certaine conception du service public ou

une certaine qualité de production ; mais pensons aussi aux diverses actions syndicales ou mouvements d'opinion : ainsi les récents regroupements contre les nationalisations chez Dassault), qui se construisent autour d'une critique du développement, du mode de gestion de l'entreprise ou autour d'une contreproposition industrielle (en cas de risque de pertes d'emplois).



Aujourd'hui, les questions sont multiples : que va devenir la politique énergétique d'EDF ? Quelles restructurations sont nécessaires dans les groupes industriels, liées au processus de nationalisation ou pas ? Où en est le développement des moyens pour construire une nouvelle politique des transports à la SNCF ? Quels moyens financiers, quelles restructurations des charges sociales sont nécessaires pour sauver les PME, et les dynamiser ?

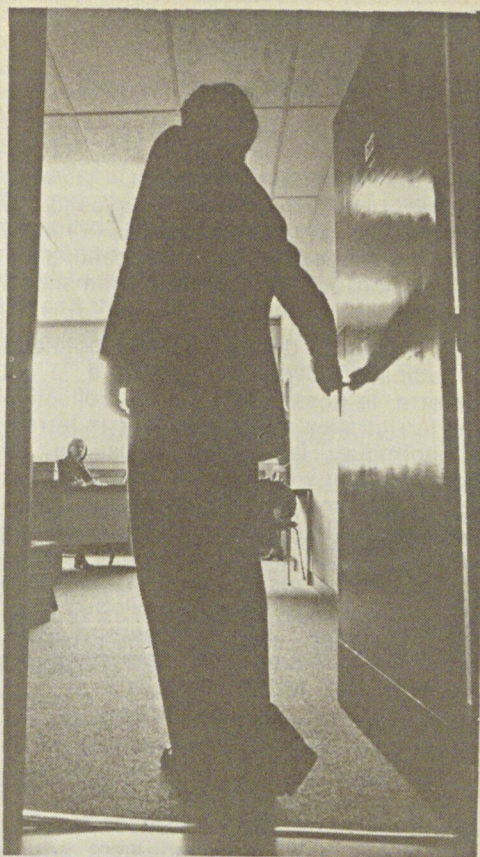
Quatre problèmes-clés sont posés :

## **Les nationalisations et la place de l'entreprise dans l'économie**

**préserver l'autonomie  
des entreprises,  
dans un cadre mieux planifié.**

Bon nombre de cadres s'interrogent sur ce que signifie la nationalisation. Ne va-t-on pas vers une économie dirigée, où l'Etat jouera un rôle important, sinon déterminant, où les « politiques » risquent de nier les faits économiques, les logiques de concurrence et d'efficacité ?

On peut répondre que le rôle économique de l'Etat a toujours été bien supporté par les Français. L'Etat a toujours joué un rôle majeur dans l'investissement et dans la modernisation du pays, suppléant en ceci la bourgeoisie nationale, les patronats, qui ont toujours été à la traîne. Les entreprises qui vont être nationalisées dans le secteur industriel



ont, soit été formées grâce à l'intervention de l'Etat (PUK, Rhône-Poulenc), soit bénéficié de la manne gouvernementale pour leurs activités de recherche-développement (la Thomson, la CGE). L'idée de marché n'est pas en France aussi « naturelle », que dans d'autres pays européens.

Et pourtant, la question vaut la peine d'être posée : autant on peut admettre — et c'est la position de la CFDT — un rôle déterminant de l'Etat dans la conduite économique du pays, par le biais de la planification et de la contractualisation des rapports économiques, autant il faut freiner la tendance de certains socialistes à tout régenter par le sommet, tendance minoritaire, mais qui peut à l'avenir s'exprimer avec plus de force.

Or, nous pensons que *seules des entreprises autonomes, responsables de leurs actes, peuvent conduire à de l'innovation et s'adapter rapidement à des marchés (ou à les créer).*

On ne saurait confondre, à gauche, le problème de l'appropriation privée et de la plus-value ou du pouvoir, avec la nécessaire liberté et autonomie à donner à la « collectivité-entreprise » dans le cadre de règles du jeu définies par la société et ses échelons politiques.



## **La relation de l'entreprise ou de l'administration avec son environnement**

### **de nouvelles tâches pour les cadres**

Déjà en 1972-1974, le slogan « *Vivre et travailler au pays* » avait posé la question de l'immersion de l'entreprise dans la réalité locale ou régionale des interrogations sur la pollution, sur l'écologie ont commencé à surgir.

Aujourd'hui, la décentralisation politique et administrative, consécutive à la loi Deferre, la possibilité pour les collectivités territoriales d'intervenir sur le terrain économique, la création possible de comités locaux de l'emploi souhaitée par le Premier ministre en septembre, sont des interpellations nouvelles pour les entreprises et donc pour une bonne partie des cadres qui sont à l'interface de l'entreprise et de son environnement (non seulement les directeurs d'usine, mais les directions du personnel, les « acheteurs », les commerciaux...).

Quel apprentissage est-il nécessaire de développer pour que se créent de nouvelles relations entre une entreprise soucieuse de son équilibre interne et de son développement, et les forces locales soucieuses d'un développement équilibré et harmonieux de leur secteur ?

## **La mobilisation interne des ingénieurs et cadres**

### **vers plus d'autonomie négociée**

Que ce soit dans l'administration, l'entreprise nationalisée, l'entreprise privée, un regain d'activité va être demandé aux cadres.

Dans la meilleure hypothèse — et nous la croyons la plus probable, au moins à partir du moment où, en 1983 ou 84, la gestion socialiste se stabilisera —, l'exigence sociale nouvelle va conduire les entreprises à *demandeur aux cadres d'assurer le changement économique et surtout social, suivant les nouvelles règles du jeu* (ainsi par exemple, le développement de la négociation à tous les niveaux de l'expression des salariés). Les dirigeants pourront ainsi se recréer une nouvelle légitimité.

Dans la pire des hypothèses, les directions d'entreprise voudront continuer la politique qu'ils ont menée depuis quelques années de revalorisation de la hiérarchie, dans le but de faire pièce aux syndicats, l'objectif nouveau étant de détourner les salariés des « sirènes socialistes ».

Dans tous les cas, les syndicats auront besoin des cadres pour faire pression sur les directions dans le but d'introduire le changement et de réussir. Ce sont eux qui en ont la clé.

*Les ingénieurs et cadres sont donc à nouveau un enjeu dans l'entreprise, et le syndicalisme sera en meilleure position s'il sait :*

- *faire appel à leur logique gestionnaire et rationnelle. D'où la nécessité d'associer le maximum de cadres à l'élaboration de propositions industrielles ou organisationnelles ;*
- *leur demander, avec justesse, de devenir les « ingénieurs sociaux » qu'il faut à la transformation ;*
- *reconnaître que les efforts « financiers » qui leur seront demandés doivent être compensés en gains : intérêt au travail et responsabilité, n'ayons pas peur des mots : en initiative, en pouvoir. La redistribution des pouvoirs que nous revendiquons, n'est pas un jeu à somme nulle. Les cadres peuvent et doivent disposer de plus d'autonomie. Ce qui n'est pas contradictoire avec l'expression des salariés, la requalification du grand nombre, le développement de la concertation et de la négociation (voir ci-après). A nous de revendiquer les moyens de cette autonomie, les garanties, les conditions de son exercice (à travers les divers jeux de négociation).*

*A aucune catégorie sociale, on ne saurait demander uniquement des sacrifices ; la participation positive à la transformation suppose toujours un équilibre entre les droits et les devoirs, les coûts et les gains.*

## **Cadres et décentralisations cadres et négociation**

### **de nouvelles responsabilités pour les cadres**

La décentralisation de la société politique ne pourra réussir que si elle s'accompagne parallèlement d'une décentralisation de toute la vie économique et sociale. En effet, à quoi servirait cette décentralisation, si les « nouveaux politiques » ne trouvaient pas dans la vie quotidienne des enjeux à leur portée et des acteurs avec qui négocier. *L'entreprise doit se décentraliser*, la décentralisation régionale et locale venant conforter la double nécessité (ressentie depuis quelques années) de mettre à bas les bureaucraties des grands groupes industriels ou administrations et de redéve-



lopper le sens de l'initiative, et de la responsabilité, bref l'innovation.

Cette politique de décentralisation, pour qu'elle ne soit pas simple déconcentration, doit être fondée essentiellement sur une décentralisation de l'activité des divers acteurs de la vie sociale et économique, ceux-ci négociant à leur niveau les enjeux, les problèmes qu'ils auront décidé de traiter à leur niveau, suivant des règles préalablement définies.

C'est pourquoi le développement des droits nouveaux pour les salariés, et essentiellement le développement de la négociation à tous les niveaux (notamment celui de l'établissement), fondée sur une meilleure information des salariés (via la réforme du comité d'entreprise), va sans ce sens.

La décentralisation est donc synonyme de prise de responsabilité pour les cadres. Mais leur scepticisme sur la réussite est grand. Pourquoi ?

L'idée même de la négociation à tous les niveaux, celle de l'obligation de négocier,

est abusivement associée à l'idée de renforcement du pouvoir syndical et d'intrusion des syndicalistes à tout moment dans la gestion quotidienne. Elle est en fait assimilée à contestation. Elle est considérée aussi comme hors travail effectif du cadre ; elle est enfin vécue comme « stressante » car il est toujours difficile de vivre des tensions, des conflits, qui sont souvent conflits de logique, de cultures et langages différents. Et pourtant, *décentralisation et négociation sont les deux sources qui permettront aux cadres d'accéder à plus de responsabilités et d'autonomie.*

Un intense travail de *clarification* et d'*explication* s'avèrera nécessaire dans les mois qui viennent, une attention particulièrement devra être portée dans les entreprises. Enfin, les équipes syndicales vont devoir exiger des directions de nouvelles politiques de *formation* qui donnent aux cadres les techniques permettant d'affronter au mieux la nouvelle situation.

### 3. LE TRAVAIL DES CADRES

#### rôle, fonction et statut

Les chapitres précédents ont déjà donné quelques analyses et réponses : rôle sociétal des cadres, place des cadres dans l'entreprise, vis-à-vis de la décentralisation, de la négociation. Nous avons déjà également indiqué qu'une partie de notre stratégie se basait sur le constat de la dévalorisation relative du cadre (par déqualification ou par hyperspécialisation) et que la CFDT pouvait, pratiquement construire avec eux de nouveaux rôles, avec une autre conception de l'entreprise et du développement.

A la crise et à la restructuration technologique qui modifiait profondément la situation des cadres (mobilité, statut, rôle) est venue s'ajouter, aujourd'hui, une nouvelle donne politique qui accentue, en les modifiant, ces évolutions.

Quatre dimensions nous semblent dominantes pour la période : la mobilité géographique et professionnelle, la carrière, l'autorité, la relation avec la hiérarchie supérieure.

#### La mobilité à négocier

Ce n'est pas neuf. D'une mobilité « promotionnelle », valorisante, on est passé,

avec la crise, à une mobilité « descendante ». De nouvelles garanties vont être obtenues (à l'instar de ce qui s'est passé dans certains groupes industriels : par exemple, les aides à la reconversion, au check-up, etc.).

Mais force est de reconnaître que le mouvement syndical a toujours eu du mal à prendre à bras le corps la question, sauf à « gérer le chômage » (cf ANPE et Assedic) ou à développer des slogans du type « pas de licenciements sans reclassements équivalents ». Il ne s'est pas posé la question de la *négociation de la mobilité, tant géographique que professionnelle*. Il faut nous en saisir, tout en partant des caractéristiques propres de la situation du cadre : marché national plutôt que marché local, difficultés à admettre la régression dans les responsabilités.

Il nous faudra poser avec force les questions des « check-up », des lieux et modalités d'orientation-conseil, du développement de la formation permanente, de l'année sabbatique, des plans de carrière restitués dans le cadre des plans d'évolution économique, technique et sociale des entreprises, etc.



## La carrière

### de nouveaux critères, de nouvelles règles

L'« a-carrière », disait dans « *L'Expansion* » Jean Dubois, il y a quelques années. Les cadres se sont toujours définis par la carrière, ou pour le moins, ont été fortement mus par elle. Ceci est devenu, au fil des temps, de moins en moins vrai. Deux séries de phénomènes ont joué : la stagnation n'a plus permis, par le jeu de la « pompe aspirante », aux grandes et moyennes entreprises, de faire progresser les cadres de façon fulgurante ; la « guerre économique » a conduit ces dernières années les directions d'entreprises à développer des politiques d'individualisation des salaires, en vue de valoriser certaines fonctions (la production, la technique, le commercial) au détriment des anciennes (marketing, informatique, gestion, etc.).

Aujourd'hui, la nouvelle donne sociopolitique ajoute encore aux modifications qui seront apportées aux systèmes de carrières :

- l'effort fait en direction de l'innovation technique et sociale, va conduire à de *nouveaux critères dans le choix des responsables*, quelle que soit par ailleurs la politique réellement suivie par l'entreprise, comme nous l'avons dit plus haut ;
- dans les *sociétés à nationaliser*, un grand « chambardement » aura lieu de toute façon, qui ne pourra être assimilé à une « chasse aux sorcières » (que nous condamnerions), car se situant sur le long terme. Dans les banques, par exemple, l'appareil dirigeant sait qu'il va avoir des difficultés à s'adapter : il ne s'agira pas pour lui simplement de tenir compte de nouvelles formes d'organisation, mais aussi d'asseoir le service à la clientèle sur de nouvelles bases : orientations de l'épargne vers le risque industriel par exemple. D'où une modification substantielle en retour du type de travail qui sera demandé aux cadres d'agence. En fait, comme dans toute situation changeante, ce sont les modes de sélection des dirigeants qui vont changer. L'organisation syndicale va devoir exiger la négociation des nouvelles règles et critères de progression dans la carrière.

## L'autorité

### vers l'expression des salariés

Le développement de la négociation, des droits syndicaux, de la décentralisation, comme les tâches nouvelles demandées aux responsables, vont modifier l'exercice de l'autorité.

Une attention particulière devra être portée sur une double dimension : l'expression des salariés dans les entreprises privées ; le développement possible de conseils d'ateliers dans le secteur nationalisé.

Ceci fera l'objet d'une réflexion particulière du congrès.

## La relation

### avec la hiérarchie supérieure

Cette question se posera dans n'importe quelle situation. Elle rejoint la question du mode de fixation des objectifs de travail, donc le type de management et de participation aux décisions. Ce problème particulier sera abordé au congrès, en partant de la situation propre des sociétés nationalisées ou à nationaliser.

Un problème particulier est cependant posé à la fonction publique, plus précisément aux institutions (par ex. les communes) dont les dirigeants sont ou seront des politiques : 1. distance entre le comportement « idéal » d'un homme de gauche et son comportement réel ; 2. conflit entre une gestion « politique » et la logique interne de l'institution.

Sur le *premier point*, nous avons connu la même question autour des années 70, à propos du comportement exemplaire que des militants techniciens attendaient des militants cadres. On ne peut exiger de tout responsable politique un comportement exemplaire ; cela les regarde. Notre problème d'organisation syndicale sera de revendiquer et d'obtenir les structures conduisant à une meilleure participation du personnel aux décisions. C'est ainsi qu'on réussira à modifier les attitudes plus que par l'appel au changement de mentalité individuelle.

Quant au *deuxième point*, force est d'admettre qu'il y aura toujours conflit entre d'une part la gestion du *politique*, qui est l'homme de l'« intérêt général », ou plutôt du compromis entre plusieurs forces sociales, et d'autre part la *logique fonctionnelle* qui préside aux demandes des cadres dans l'institution, et la logique des syndicats défenseurs des intérêts immédiats des salariés de l'administration. On pourra éviter la tension permanente en demandant l'instauration de structures de dialogue, dans la mesure où cadres et syndicats se référant davantage à la vie extra-institution, feront des pré-arbitrages, se situant ainsi au même niveau d'appréhension des problèmes que les politiques.

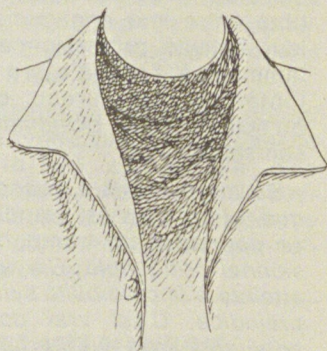
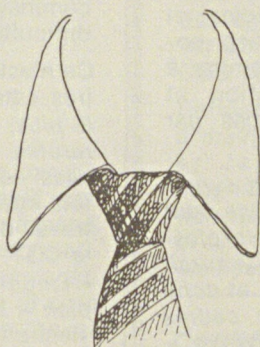
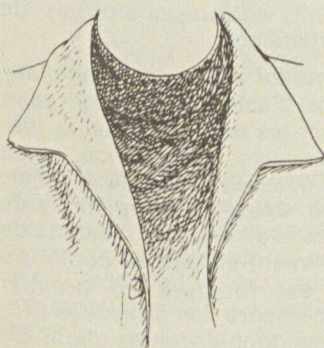
Pierre Vanlerenberghe



# enquête auprès de sections syndicales d'entreprises

par Guy Groux

## DES CADRES DANS LEUR MÉTIER LEUR ENTREPRISE ET LEUR MILITANTISME



On connaît les limites et les méfaits des discours globalisants sur les cadres, comme d'ailleurs sur toutes les catégories sociales. On sait aussi combien il est difficile d'accéder à la réalité des entreprises, qui est mobile, diverse et masquée.

Guy Groux, sociologue, et membre de l'équipe de Jean-Daniel Reynaud, au CNAM, a été accueilli par plusieurs sections syndicales d'entreprises, où cadres et non-cadres lui ont expliqué leur situation, leurs problèmes et leurs conflits. Cette information met en lumière des enjeux actuels, dont nous publions ici des exemples provenant de secteurs aussi divers que la métallurgie, EDF-GDF, et la banque.

La rigueur scientifique voudrait que nous présentions à chaque fois la situation géographique et industrielle de l'entreprise. Mais pour des raisons évidentes cette précision est impossible. Malgré cette discrétion obligée, on voit ici émerger des profils, des cas de figure et des amorces de typologie dont chaque syndicaliste saura reconnaître la pertinence et l'utilité.

Guy Groux vient par ailleurs de publier, en collaboration avec Françoise Chesneau, une étude intitulée : « Formation par la Recherche et Insertion professionnelle. Le cas de la formation par la recherche sur les conditions de travail ». 1981, 166 pages (CNAM, 292, rue Saint-Martin - 75141 Paris cedex 03, tél. 887-37-38, poste 431).



## **UNE CERTAINE FAÇON DE CONCILIER ENGAGEMENT SYNDICAL ET OBLIGATIONS PROFESSIONNELLES**

■ La relation entre engagement syndical et contraintes professionnelles est fréquemment perçue par le cadre comme contradictoire. Souvent lorsque l'un de ces deux éléments fonctionne, c'est au détriment de l'autre. Cela tient à diverses raisons, qui sont dans tel cas les contraintes, règles et normes du « milieu cadres » ; dans tel autre les exigences éthiques ou idéologiques du cadre syndiqué lui-même, et parfois celles des adhérents CFDT non-cadres.

Les ingénieurs CFDT concernés ici, semblent avoir abouti à un certain équilibre entre leur engagement syndical et leur activité professionnelle, grâce notamment à l'état d'esprit qui domine à l'intérieur de bureau de section et qu'éclaire cette observation émise par son secrétaire :

*« De toute manière quand on est syndiqué, et qui plus est mandaté, on ne peut se permettre un comportement professionnel critiquable. Car alors il y aurait atteinte à la crédibilité syndicale, et donc préjudice. C'est vrai pour les cadres adhérents mais aussi pour les ouvriers. »*

De fait, dans l'entreprise, les ingénieurs syndiqués reconnaissent que leur engagement influe sur leur comportement professionnel :

*« En permanence, je m'efforce de poser des actes professionnels que je peux justifier auprès de mes subordonnés ; ce n'est pas le cas bien évidemment de tous mes collègues. De plus, je ne prends pas systématiquement de sanctions. Il existe plusieurs façons de procéder. J'évite d'avoir à gêner les délégués dans leur rôle de représentant du personnel. »*

Il s'agit bien ici de compromis entre le rôle professionnel et le rôle syndical et non de renonciation à l'un ou l'autre. Ce compromis est d'ailleurs facilité par deux faits. En premier lieu, ces ingénieurs en tant que tels n'exercent pas au niveau du quotidien des fonctions constantes de commandement : existe la médiation hiérarchique des AMT. Surtout, il semble

qu'il y ait de la part des salariés d'exécution un certain sentiment de confiance à l'égard des ingénieurs syndiqués.

*« Je m'attendais à des rapports plus difficiles en tant qu'ingénieur-syndiqué. Il y a eu des différends, mais jamais à un point de non-retour. En fait, si je dis quelque chose par rapport à l'amélioration de la qualité du produit, on pense : « Il est à la CFDT : on peut lui faire confiance. » Ce qui d'ailleurs pose aussi problème. »*

Par rapport aux adhérents non-cadres de la CFDT, les problèmes sont quasi-inexistants. La raison :

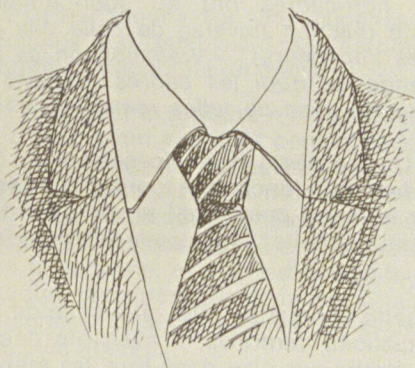
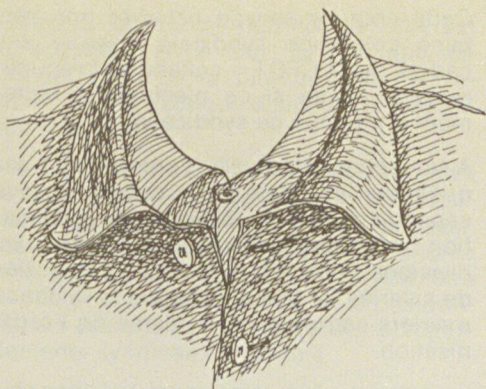
*« Les gens de la CFDT font bien la différence entre le cadre adhérent et celui responsable de service même lorsqu'il s'agit de la même personne. Ce n'est pas pour autant qu'ils nous font des cadeaux de façon systématique. »*

Ainsi, d'une manière générale, les rapports que les ingénieurs CFDT établissent dans leur vécu professionnel avec les ouvriers qui sont situés sous leur commandement, ne présentent pas de difficultés particulières.

Ce n'est cependant pas le cas avec d'autres catégories d'acteurs. *« Ce qui gêne le plus, ce sont les relations avec la hiérarchie du dessus ; la direction, mais aussi celle du dessous, la maîtrise. »* Parfois également, existent des relations de travail difficiles avec certains militants de la CGT, notamment en cas de conflit où *« l'ingénieur est toujours au premier plan »*. Dans ce cadre, les difficultés proviennent d'une double contestation. Du côté de la hiérarchie, on reprochera implicitement ou non à l'ingénieur d'être syndiqué dans une organisation ouvrière. Du côté des militants CGT, on fera grief au cédétiste d'assumer des fonctions de direction. D'où un retour à la contradiction de l'ingénieur-syndiqué au double statut.

Si au niveau des relations de travail, la réflexion de la section syndicale d'entreprise CFDT est suffisamment avancée pour permettre une réelle compatibilité entre l'engagement syndical et le rôle de l'ingénieur, il n'est pas de même pour ce qui concerne un autre aspect important de la vie professionnelle, et qui a trait aux nouvelles technologies. Sur ce point, l'entreprise connaît un certain retard, et un manque de compétitivité sur le marché sidérurgique, d'où des problèmes d'emploi. Dans les services, la bureautique reste encore à l'état embryonnaire, et l'introduction d'une informatique de production est à peine envisagée.





« Seuls les magasins sont gérés par ordinateurs. Ce n'est pas pour cela que l'ingénieur de production est touché. Nous, nous ne sentons pas l'informatique », déclare l'un des cadres interrogés. Ici, ce qui prime c'est l'action sur et pour l'emploi. Au niveau de la section, on ne semble pas encore clairement concevoir le lien entre emploi et développement technologique. Les effets immédiats de la crise l'emportent sur ceux à venir, parmi lesquels se situerait l'introduction de nouvelles technologies.

En résumé, l'insertion des cadres au sein des activités de la section s'est effectuée dans des conditions que l'on peut juger excellentes (comparées à d'autres cas d'enquête) et cela semble surtout dû à une volonté de dialogue entre adhérents-cadres et adhérents non-cadres.

De ce fait, les ingénieurs ont pu dépasser le stade de l'adhésion comme « engagement personnel », pour s'inscrire dans les activités collectives de la section, en tant que militants (1).

(1) Leurs motivations idéologiques favorisent éventuellement un tel résultat mais, dans bien d'autres cas, ce résultat n'est pas toujours atteint, tant s'en faut.

Il faut remarquer que ce militantisme, qui exclut malgré tout certains aspects de l'action syndicale - notamment le suivi systématique des mots d'ordre de grève - est beaucoup plus un *militantisme institutionnel et propositionnel*, qui s'inscrit dans le cadre des droits syndicaux dans l'entreprise (information, diffusion de tracts et de dossiers, participation à des réunions) que d'un militantisme de classe, au sens traditionnel. Cela est lié, on l'a vu, à la nécessité reconnue par la section de ne pas se couper du « milieu cadres ».

Cette relation en second lieu a pu, de fait, être établie et ultérieurement renforcée parce que, à ce sujet, les réticences émises au départ par certains adhérents non-cadres, ont été atténuées toujours, grâce semble-t-il, à cette volonté de dialogue qui existe ici. En effet, en reconnaissant l'utilité d'une *action spécifique* en direction des cadres, en octroyant à ses ingénieurs adhérents un seuil élevé d'autonomie et d'initiative, la section syndicale CFDT est aujourd'hui en mesure de sensibiliser à ces propositions des agents qu'elle n'avait jamais pu relier et ainsi de briser le monopole que la CGC détenait à leur égard.

Enfin, cette volonté de dialogue a abouti à maintenir la *crédibilité professionnelle et la crédibilité syndicale des ingénieurs-adhérents*. Au sein de la section, les syndiqués ont pris conscience et accepté les contraintes professionnelles liées au statut-cadre.

## CADRES DE LA MÉTALLURGIE DEUXIÈME ENTREPRISE

### DES MODES D'ORGANISATION EXTRA-SYNDICAUX

■ Dans l'établissement existent trois modes principaux d'organisation des cadres, extérieurs au syndicalisme.

1. A l'état plus ou moins formel, on relève d'abord la présence d'un groupe d'ingénieurs de formation identique, c'est-à-dire issus de la même école. Ici prime l'aspect *amicaliste*, ce regroupement étant déterminé par une formation commune et l'appartenance à une entreprise prestigieuse sur le plan économique.



Ces ingénieurs prennent parfois contact sur tel ou tel problème avec les délégués syndicaux. Cependant, d'après le secrétaire de section, ces contacts demeurent toujours au niveau individuel et ne sont jamais suivis d'effets :

*« Ils viennent nous voir individuellement, prennent notre avis, mais ne nous donnent jamais de résultats. Avec eux, pas de feed-back. »*

L'implantation de ce groupe est stratégiquement importante, car ces membres couvrent la totalité des services techniques et d'essais. Leur préoccupation première cependant reste liée à la question salariale : *« Ils suivent avec beaucoup de précision et d'attention l'évolution de leurs salaires. »*

Tout se passerait comme si la finalité exclusive du groupe était de maintenir la valeur (salariale) de la formation et de la qualification détenue par ses membres. Cette attitude purement corporatiste se retrouve encore dans la perception qu'ont ces derniers du syndicalisme :

*« Avec eux on (section syndicale d'entreprise), on y va sur la pointe des pieds. Ils se méfient en fait beaucoup du syndicalisme. L'ambiance ici y est bien sûr pour quelque chose. »*

2. Un deuxième groupe de cadres et beaucoup mieux organisé. La particularité de ses membres est qu'il s'agit dans tous les cas d'*anciens techniciens promus sans titre*, ingénieurs. Le groupe n'est pas foncièrement corporatiste, contrairement à ce que l'observation précédente pourrait laisser supposer. Il entretient certaines relations avec les organisations syndicales et laisse apparaître une certaine détermination. Cela tient en partie au fait qu'il s'agit d'anciens techniciens et que les techniciens ont, dans l'entreprise concernée, été depuis toujours très combatifs.

Depuis deux années, le groupe organise, avec l'aide de non-syndiqués, une enquête « salaires » à laquelle répondent surtout les jeunes ingénieurs et les ingénieurs promus. Cette action a, outre une fonction de révélateur, débouché sur certains résultats, qu'un ingénieur CFDT explique :

*« La première année que l'enquête a été faite, on s'est aperçu que les cadres qui y avaient répondu étaient des smicards. Les chefs de service ont été très surpris des résultats. Depuis les minimums ont été relevés et les choses vont mieux. On espère qu'il ya aura des répercussions sur les salaires plus élevés. »*

Cette enquête se voit octroyer une certaine coloration syndicale puisque des cadres de la CFDT y collaborent régulièrement, même si ce n'est pas directement en qualité de syndicalistes.

A la section syndicale d'entreprise, l'enquête sur les salaires des cadres soulève cependant des problèmes de publication : on craint que ne se renforcent les divisions entre les différentes catégories de salariés, et que s'accroisse la distance ouvriers-cadres au sein même de l'organisation.

Ainsi, lorsque les chiffres ont été connus, un grand nombre de syndicalistes non-cadres ont eu spontanément cette réaction (inverse de celle des cadres supérieurs) : *« Vraiment, on se demande de quoi les cadres peuvent se plaindre avec de telles rémunérations. »*

3. Un troisième type d'organisation des cadres qui fonctionne dans l'entreprise sur le mode concertatif et de façon très institutionnelle : la *commission-cadres*, issue de 1968.

A cette époque en effet, à la suite de négociations centrales, il avait été décidé de mettre sur pied dans tous les établissements de l'entreprise, des structures propres aux cadres. La commission-cadres est donc composée de délégués élus dans chaque service. Parmi ces membres, un tiers sont des adhérents de la CGC. Mais elle est actuellement présidée par un ingénieur syndiqué à la CFDT. Elle entretient régulièrement des relations avec la direction de l'établissement pour tout ce qui concerne les problèmes cadres. Et plus épisodiquement, avec les syndicats : *« Surtout en cas de conflits »*, relève un délégué présent lors de l'entretien.

Ainsi relève-t-on trois modes d'organisation des cadres présents dans cette entreprise. Le premier renvoie assez directement au modèle des amicales. Le second à un mode de fonctionnement para-revendicatif, (et pas seulement corporatiste), qui renvoie à :

- la difficulté réelle ou supposée pour des ingénieurs promus ou titrés d'exercer ouvertement une action syndicale dans le milieu ;

- l'affirmation d'une identité des ingénieurs promus par rapport à ceux issus des grandes écoles - ce second élément impliquant aussi le groupe en tant que situé sur des positions de défense par rapport aux ingénieurs diplômés.



Quant à la commission-cadres, elle est directement régie par la politique de concertation de la direction de l'entreprise, ce qui explique d'ailleurs son statut institutionnel.

Un trait commun à ces différents modes d'organisation, est qu'il s'agit des structures *catégorielles et extra-syndicales*. Les raisons de cette option autonome des cadres de l'entreprise doivent être recherchées, d'une part du côté des politiques patronales, de l'autre des comportements syndicaux ambiants.

La politique patronale dans l'établissement se présente sous un double aspect.

1. Elle est fondée sur une exigence de discipline due, semble-t-il, à la nature du produit confectionné en ateliers.

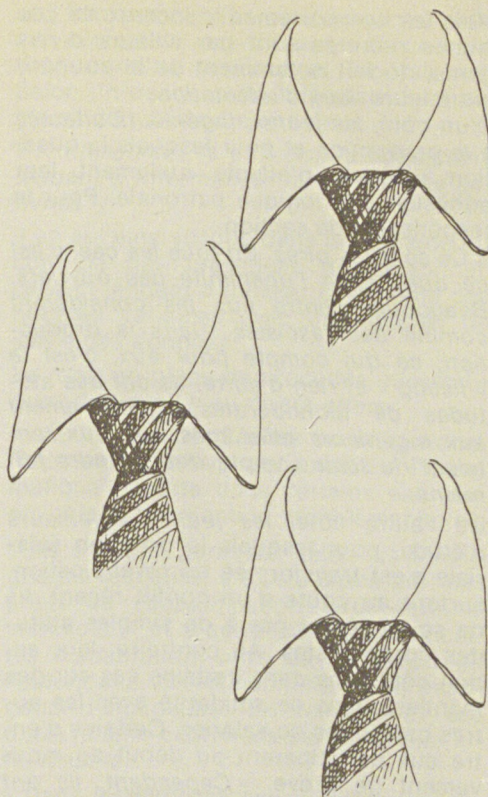
2. Cet aspect autoritaire n'est pas exclusif d'un certain esprit de compréhension et d'une certaine conscience des rapports de force. Ainsi, la direction mit au point, il y a quelques années, un système d'horaires variables basé sur le mois et non la semaine, et que les délégués ont toujours considéré, en dépit de certaines réticences initiales, comme un système des plus libéraux.

De plus, elle a toujours refusé d'apporter son concours à la création d'un syndicat autonome comme l'y incitaient certains agents de maîtrise, et entretient des relations régulières avec les organisations représentatives de salariés.

Chez les cadres en particulier, elle s'efforce d'entretenir un certain esprit de caste, avec une barrière entre eux et les non-cadres (ceci jusque dans la répartition de certains locaux : il existe un restaurant-cadres et une cantine ouvrière ; un moment, cette volonté de segmenter les différentes catégories ayant conduit jusqu'à la mise en place d'une salle à manger pour les agents de maîtrise).

A l'égard des cadres toujours, la direction pratique une politique d'individualisation des salaires qui peut prendre un aspect d'émulation. Enfin, elle a mis en place un système de direction participative par objectifs qui intègre un grand nombre de cadres et d'ingénieurs aux objectifs économiques et techniques de l'entreprise.

Cet effort d'intégration se poursuit depuis peu par un effort d'intégration des cadres aux objectifs sociaux que définit la direction ; celle-ci cherche à utiliser certains de ses cadres hiérarchiques pour concurrencer les organisations syndicales. (Dans certains laboratoires,



les comptes rendus concernant les réunions de CE et établis par la direction sont exposés par des chefs de service à leurs subordonnés et ceci avant que les organisations syndicales aient eu le temps d'établir leur propre version).

Dans la même logique, la direction organise des séminaires « jeunes cadres » et, périodiquement, des réunions d'information pour d'autres catégories hiérarchiques. Des séminaires de formation à une meilleure compréhension des stratégies syndicales notamment, sont animés par des organismes extérieurs, à l'attention de certains chefs de service.

## PROBLÈMES SPÉCIFIQUES DES JEUNES INGÉNIEURS

■ D'une manière générale, la revendication salariale est au premier rang des préoccupations des cadres dans l'entreprise, et tous les jeunes cadres nouvellement embauchés commencent par s'étonner, eux aussi, du faible niveau des salaires.

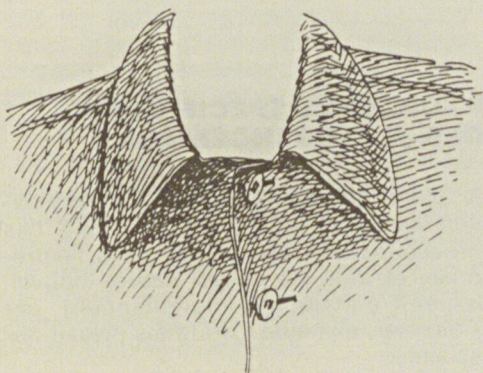
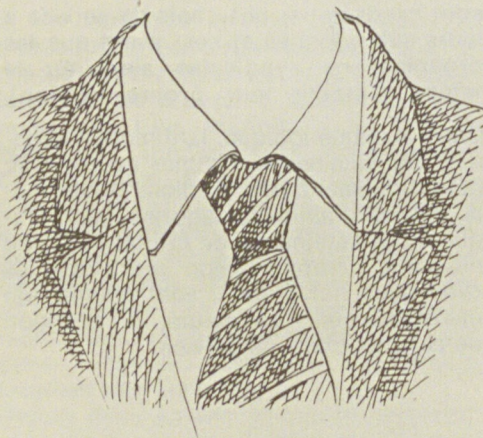


Mais les comportements sociaux de ces jeunes recrutés sont par ailleurs divergents, du fait notamment de la coupure entre leurs lieux d'affectation.

D'un côté, les jeunes ingénieurs affectés à la production et pour lesquels la question salariale n'affecte nullement leur adhésion à la logique patronale. Pour le responsable de section :

*« Ce sont les pires. En tous les cas, c'est ce que pense l'unanimité des ouvriers. Beaucoup d'entre eux les considèrent comme des fascistes. Dans la production, ce qui compte pour eux, c'est le « listing » et rien d'autre. Ils ont des attitudes de technocrates, contrairement aux ingénieurs plus âgés qui, eux tenaient de tenir compte des facteurs humains. »*

De l'autre côté, les jeunes ingénieurs d'étude, pour lesquels la question salariale s'est transformée en revendication, surtout au cours d'un conflit récent. Ils ne se limitèrent pas à de simples attitudes corporatistes. Au contraire, leur action déboucha dans certains cas sur des manifestations de solidarité avec les autres catégories de salariés. Certains d'entre eux participèrent au début au mouvement de grève. *« Cependant, ils ont été rapidement intimidés par la direction et ont mis fin à tout mouvement. »*



Dans un laboratoire dont le chef-adjoint est d'ailleurs adhérent à la CFDT, ils ont élaboré une motion de soutien aux grévistes, demandant à la direction de tenir compte des résultats de l'entreprise et de satisfaire en conséquence aux revendications.

Les mêmes avaient entrepris de prendre des contacts avec d'autres ingénieurs dans différents services afin de les sensibiliser au conflit en cours. Certes, ces jeunes ingénieurs qui entrèrent ouvertement dans l'action n'ont formé qu'une minorité parmi les nouveaux recrutés, mais la plupart de ceux-ci n'ont jamais exprimé d'hostilité ouverte par rapport au conflit en cours comme ce fut le cas pour des ingénieurs plus âgés.

En dépit de ces nouveaux comportements, force est de constater deux faits :

1. la détermination de certains d'entre eux au cours du conflit de 1980 ne les a pas conduits à adhérer au syndicalisme ;
2. pour ce qui est relatif à leurs problèmes, les jeunes ingénieurs ne font que rarement ou jamais appel aux élus du personnel, comme leurs anciens : ils ont, habituellement recours à la voie hiérarchique.

Pour ce qui concerne la non-syndicalisation, il faut d'ailleurs noter que celle-ci n'est pas seulement le fait des ingénieurs récemment recrutés, mais aussi des techniciens qui sont dans une situation analogue du point de vue ancienneté. C'est ce que note le responsable de section : *« Ces temps derniers, 600 jeunes techniciens et cadres ont mis les pieds dans l'établissement. Peu, très peu se syndiquent. »*

Est-ce là ce que certains nomment la crise du syndicalisme ? Au-delà de cette formule, si générale qu'elle en devient abstraite, certaines interventions mettent en relief des causes de non-syndicalisation des jeunes ingénieurs. L'une des premières raisons évoquées est dépendante de la manière dont ceux-ci perçoivent (ou plutôt, ici, ne perçoivent pas) leur évolution dans l'entreprise.

*« Ils pensent peu à la carrière. Ils refusent dès qu'ils le peuvent les heures supplémentaires. Certes, dans leur travail, ils peuvent être très sérieux, mais évitent de s'y investir totalement comme d'envisager un très long séjour ici, à contrario des deux dernières générations d'ingénieurs. Or, le syndicalisme, quel qu'il soit, certains le perçoivent parfois exclusivement dans son rôle institutionnel : CE, CHS, etc., et donc un élément d'intégration qui leur indiffère ».*



Pour d'autres jeunes recrutés, ce qui est en cause au contraire, c'est le caractère conflictuel des organisations syndicales de l'entreprise, et le déclin des mouvements de jeunes dans les écoles d'ingénieurs :

*« Les ingénieurs qui ont aujourd'hui une quarantaine d'années ont connu au travers des mouvements de jeunesse comme la JEC ou la JOC ou du syndicalisme étudiant tel l'UNEF, une certaine sensibilisation à l'action. Aujourd'hui, l'influence de ces mouvements a chuté.*

*C'est la fin d'un certain apprentissage de la vie sociale. Souvent, quand le jeune ingénieur dans l'entreprise entend parler pour la première fois du syndicalisme, c'est à l'occasion d'une grève qui tourne ici fréquemment au futoir. Alors il dit « bonsoir ».*

Pour les uns comme pour les autres, une troisième raison semble valide : c'est le manque de détermination des cadres de section syndicale d'entreprise à recruter de nouveaux venus. Dans leur majorité, les cadres syndiqués d'une quarantaine d'années, adhérents de longue date, ont aussi de l'ancienneté dans l'entreprise, ce qui les a conduit à des postes de responsabilité parfois élevés, et comme le remarque l'un d'entre eux :

*« Il est en réalité toujours difficile pour un cadre hiérarchique de proposer à l'un de ses subordonnés une carte syndicale. »*

La distance au syndicalisme qui caractérise le « milieu jeunes ingénieurs » affecte plus généralement la plupart des cadres dans l'entreprise. On constate chez eux une tendance à opter pour des modes d'organisation autonomes et particuliers, bien que « ces modes d'organisation puissent formellement, ou plus souvent informellement, fonctionner en articulation avec les structures syndicales ».

## **SITUATIONS INÉGALES DEVANT LES NOUVELLES TECHNOLOGIES**

D'autre part, la direction de l'établissement (et c'est ce qui explique le haut degré de compétitivité de celui-ci), est très soucieuse d'équiper ses diverses unités de la manière la plus performante possible.

Aujourd'hui, elle intègre dès l'implantation d'un service technique les données

de l'informatique. La conception assistée par ordinateur est un procédé courant dans certains services et laboratoires. Selon un cadre, cette informatisation du travail doit s'étendre encore :

*« Actuellement, la direction fait des plans tendant à informatiser la totalité des activités. »*

Il en est ainsi jusque dans le domaine du contrôle des présences du personnel, celle-ci tendant à jumeler le système des horaires variables avec un matériel de saisie des données.

La mise en place de procédés informatiques de travail a eu divers effets :

1. Au niveau des tâches en laboratoire. Pour les ingénieurs par exemple, l'informatique apporte dans certains cas, des moyens d'intervention supplémentaires.

Mais en règle générale, selon les témoignages recueillis, il existe d'une part des effets de *déqualification* pour certains techniciens et d'autre part, des difficultés d'adaptation voire de *réduction de l'autonomie* professionnelle pour beaucoup d'ingénieurs. En témoignent ces observations exprimées par différents intervenants :

*« Dans les services essais, l'informatisation a pu entraîner un automatisme encore plus poussé. Avant, les agents techniques effectuaient certaines mesures à l'aide de tests manuels. Ils avaient une certaine autonomie professionnelle et maîtrisaient parfaitement leurs tâches.*

*Aujourd'hui, ces mêmes agents techniques qui sont pourtant hautement qualifiés, puisqu'ils sont classés en 5.3., voient leur travail décortiqué et parcellisé. »*

Pour ce qui concerne les difficultés d'adaptation des ingénieurs : les descriptions suivantes en font clairement état :

*« Autrefois, un responsable d'affaires était capable de tout connaître. Actuellement, il partage ses connaissances et responsabilités personnelles avec l'ordinateur. Eh bien, cette façon de penser et de travailler, on ne l'a pas encore digérée ! ».*

*« On a sous-estimé l'importance de l'ordinateur au départ. Il y a surcharge de travail car à l'ancien travail d'analyse, s'ajoute un travail de programmation. »*

Enfin, existe une certaine déqualification du rôle des ingénieurs :

*« On demande par exemple à l'ingénieur-essai de tout dominer, mais on oublie que son rôle de concepteur est très diminué, car la conception vient d'un service extérieur au laboratoire et lui-même spécialisé en la matière. »*



« Il y a une dizaine d'années », explique un autre intervenant, « on pouvait tout comprendre en ouvrant un dossier-papier quand on travaillait sur un ensemble. On pouvait repérer et décrire toutes les fonctions. Maintenant, ce n'est plus pareil. »

2. Pour ce qui concerne le secteur production, cette fois, l'informatique ne serait pas encore perçue, d'après le secrétaire de section, comme un outil de travail ou de ré-organisation du travail. Cependant, à court terme, cela devrait se produire, la direction voulant mettre en place des ateliers flexibles qui seraient directement reliés à un instrument de CAO. D'ores et déjà, il existe un projet concernant un atelier de tôlerie.

En conclusion, le problème des nouvelles technologies se pose de manière cruciale pour cet établissement et ce, a contrario du précédent cas d'enquête concernant le secteur de la métallurgie. Cependant, il semble que la réflexion de la section sur ces problèmes n'ait pas encore pu être réellement amorcée. Certes, des membres du bureau ont participé aux soirées organisées par l'UCC et ont commandé l'exposition que cette organisation a mis au point à propos des nouvelles technologies. Mais, il semble que les problèmes n'aient pas été saisis jusqu'à présent dans toute leur dimension, en raison du contexte dans lequel ils s'inscrivent car, comme l'explique l'un des responsables :

« Pour les personnels, l'informatique n'a jamais chassé personne jusqu'à présent. Elle vient au secours des techniques de pointe de la boîte et en les renforçant, laisse présumer un développement des activités. C'est la raison pour laquelle elle est bien perçue. »

On le voit, la question est ici posée au niveau de l'emploi. Elle n'est pas posée en termes de transformation du contenu des tâches, modification de l'organisation du travail et moins encore en termes de choix technologiques - choix technologiques qui motiveraient peut-être les ingénieurs adhérents CFDT et les conduiraient le cas échéant à une nouvelle pratique syndicale, c'est-à-dire une pratique visant à insérer les problèmes technologiques dans le champ de l'action revendicative et à les transformer en contrepropositions.

D'autre part, il serait utile que les adhérents-cadres eux-mêmes perçoivent le syndicalisme comme un élément de leur vécu professionnel, comme un facteur pouvant jouer dans l'évolution concrète des activités de l'entreprise, rendant ainsi leur engagement plus immédiat.

## CADRES EDF-GDF

PREMIÈRE ENTREPRISE

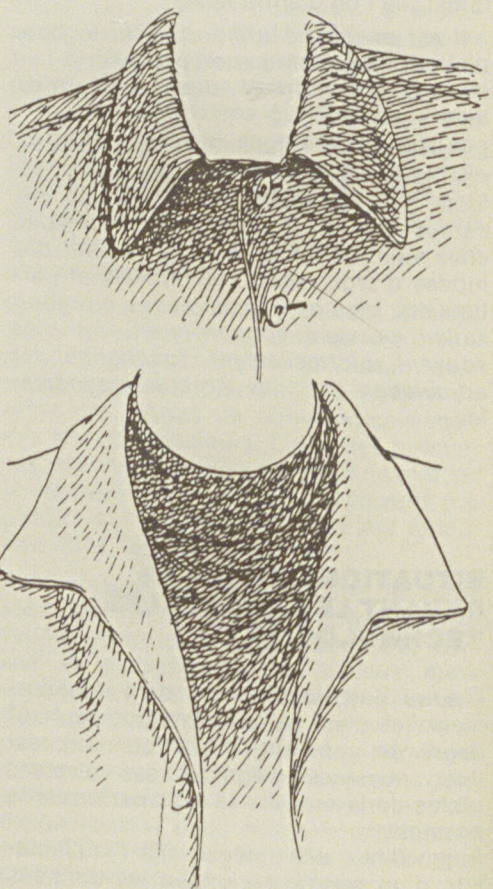
### LES PROBLÈMES DES CADRES ET LES CONTRADICTIONS QUI EN DÉCOULENT

■ Parmi les problèmes recensés figurent :

1. les travaux *extra-horaires* et leur mode de rémunération, les astreintes et les rythmes de *permanences* durant les week-ends, qui renvoient directement à l'organisation du travail dans la branche d'activité (1).

2. la mobilisation, par la direction, de cadres en vue de pourvoir à des missions de formation des personnels. Or, ces missions ont fait parfois l'objet de certaines réticences de la part des intéressés dans la mesure où elles réduisaient le temps imparti à des tâches purement techniques ce qui pouvait avoir

(1) Et ceci implique parfois des problèmes d'effectifs. Ainsi actuellement, dans certains établissements, le rythme des astreintes est de toutes les trois semaines. Porter cette périodicité à quatre, voire cinq semaines, ne peut se faire que si de nouveaux postes sont créés.





des conséquences sur le développement de carrière.

Le problème des *mutations sans promotion* a été également évoqué, dans ses aspects traditionnels (carrière), mais aussi à partir de nouvelles attitudes des cadres et notamment des plus jeunes et des implications de celles-ci sur le domaine organisationnel et dans le champ revendicatif.

En effet, selon les participants à l'entretien, la direction a longtemps pratiqué, à l'adresse des cadres, une politique de forte mobilité (à tel point qu'une affiche CFDT, voici quelques années, représentait un cadre muni, non de l'habituelle serviette ou attaché-case, mais d'une valise). Actuellement, et d'après l'un des responsables-cadres présents, la mobilité est un fait mal accepté par un nombre croissant de cadres, « *exception faite de quelques carriéristes, comme il en existe partout* ».

Pour le même témoin :

« *Ces nouvelles attitudes sont importantes pour l'avenir, car elles tendront à remettre en cause l'organisation du travail et des activités de l'établissement sur le plan national. Il faudrait que le syndicalisme, dès aujourd'hui, puisse considérer ce problème potentiel et formuler des propositions sur ces différents sujets* ».

Remarquons qu'une telle demande vise à devancer une revendication encore immergée dans des attitudes individuelles pour une pratique collective de contrepropositions syndicales.

Pour l'instant, quand le problème des mutations se pose de *facto*, il faut le saisir sous ses véritables traits si la volonté existe d'en faire un thème revendicatif qui puisse sensibiliser les ingénieurs. Car et selon l'un d'entre eux, « *Indépendamment du futur quant aux réticences individuelles ou collectives des cadres par rapport à la mobilité, il faut voir que le problème aujourd'hui se pose en deux termes : lieu de mutation et cadre de vie. Le cadre a une famille. Ce qui lui importe lorsqu'il est face à un projet de mutation le concernant, c'est de connaître les possibilités scolaires et universitaires offertes à ses enfants dans la ville d'accueil, les possibilités pour son épouse de trouver un emploi correspondant à sa formation initiale, les infrastructures existantes sur le plan des loisirs et de la culture, etc. C'est la raison pour laquelle il faut bien comprendre que les mutations peuvent former une revendication qui ne dépend pas seulement de la vie professionnelle, mais aussi du cadre de vie* ».

Enfin, du point de vue de la place des cadres dans l'entreprise et de leur fonction, s'est posé le problème de la contradiction entre un système d'entreprise très bureaucratique et les capacités d'initiative des cadres, capacités paradoxalement requises par la Direction centralisatrice elle-même.

En résumé, les cadres concernés par la présente enquête restent confrontés à une série de problèmes qui, en raison de plusieurs contradictions, n'arrivent pas à émerger sur le terrain proprement revendicatif.

Cela est d'abord lié aux niveaux de négociation qui les affectent, comme l'explique l'un des cadres présents : « *Il existe en fait deux types de problèmes. Un premier type de problèmes qui ne peuvent être résolus qu'au niveau national, tels que les salaires, les politiques de mobilité, etc. C'est-à-dire au-dessus de l'action syndicale éventuelle du cadre concerné.*

*Parallèlement, existent des problèmes locaux, mais à ce niveau les cadres, y compris beaucoup de syndiqués, optent pour la négociation directe avec leur hiérarchie qui, à leurs yeux, présente un double avantage : elle est moins compromettante par rapport à l'action syndicale et souvent aboutit - lorsqu'elle aboutit - plus rapidement* » :

Autres obstacles, parfois, à la transformation des problèmes cadres en revendication : la contradiction que perçoivent les cadres entre leurs attentes spécifiques et les modalités revendicatives générales définies par l'organisation, et portées par la section syndicale d'entreprise.

Ainsi, sur les *salaires*, un cadre explique qu'il accepte dans son principe l'éventail salarial préconisé par la CFDT, mais refuse l'éventuelle minoration de son pouvoir d'achat : une analyse plus attentive de cet « attachement au salaire » chez certains cadres présents, renvoie en fait au problème de la reconnaissance sociale de leur rôle et de leur fonction, plus qu'à un simple maintien d'un acquis quantitatif. D'ailleurs, l'ensemble des participants à l'enquête estiment justifiées les revendications portant sur les bas salaires.

Sur la *réduction hebdomadaire du temps de travail*, cette réaction :

« *Comment un cadre peut-il faire 35 heures alors qu'il en fait généralement plus de 40 pour des nécessités souvent professionnelles (bien qu'il existe également des raisons psychologiques). Dans le milieu, il est « malvenu » de ne se confor-*



*mer qu'aux stricts horaires légaux ou de prétendre à des récupérations. D'ailleurs, nous avons un 13<sup>e</sup> mois convertible en congé supplémentaire : peu d'entre nous optent pour cette solution ».*

Sont mises également en relief les différences de statut des cadres, comparé à celui des catégories immédiatement intéressées par les revendications relatives à la réduction du temps de travail, mais aussi les modalités d'application de celle-ci :

*« Certes, pour nous les 35 heures entraînent des problèmes et des difficultés d'application qui pourraient trouver une solution par une croissance des effectifs. Seulement, qui parmi les cadres oserait poser ainsi la question ? »*

Ainsi les cadres - c'est l'un d'entre eux qui le soulignera - se sentent exclus *de facto* des nouveaux droits des salariés dans ces domaines.

Enfin apparaît une dernière raison qui nous permet déjà d'aborder le problème de l'insertion syndicale des cadres et qui tient en fait de la faible participation de ces derniers aux réunions syndicales et à l'activité des instances. C'est ce que remarque l'un des responsables présents :

*« Les cadres, d'une manière générale, participent peu aux réunions, y compris celles préparant aux congrès. Or, c'est au travers de ceux-ci que sont fixées les principales orientations, y compris celles propres à l'encadrement. Le fait qu'en raison de leur non-participation aux activités syndicales, ils ressentent ces revendications et propositions comme éloignées de leurs préoccupations, et qu'ils montrent peu d'intérêt à leur égard, se conçoit dès lors aisément ».*

On voit ici les difficultés que soulève le passage des préoccupations des cadres sur le terrain revendicatif. D'un côté, ceux-ci participent peu à la définition des revendications et ne rendent pas ainsi aisée une prise en charge syndicale de leurs problèmes. Ceci, en retour, renforce le fait qu'ils aient - pour reprendre l'expression d'un responsable fédéral, *« beaucoup de difficultés à se reconnaître dans le produit final qu'est la revendication »*. Ces difficultés expliquent, en dernière analyse, leur désintérêt par rapport au domaine revendicatif.

La question centrale est donc celle de l'insertion des cadres dans le syndicalisme. Avant de l'aborder, il nous faut regarder comment les cadres se sont saisis des « nouvelles technologies » dans la mesure où celles-ci ont paru être susceptibles d'accroître l'intérêt des cadres CFDT concernés par rapport à leur or-

ganisation et ainsi de faciliter leur insertion au niveau des sections syndicales d'entreprises.

## **CADRES EDF-GDF**

### **DEUXIÈME ENTREPRISE**

## **ADHÉSIONS DES CADRES ET RENFORCEMENT DE L'INFLUENCE SYNDICALE**

■ Du point de vue de l'adhésion syndicale des cadres à la CFDT, on voit ici apparaître deux types de comportements qui se succèdent dans le temps et semblent ainsi déterminés par la variable « âge » :

1. pour les cadres *les plus âgés*, l'adhésion à la CFDT semblait constituer un prolongement à un engagement personnel ou collectif à un courant idéologique ou à une éducation :

*« J'ai reçu une éducation chrétienne et très jeune je me suis inscrit dans le christianisme social. Dès 1953, j'ai adhéré à la CFDT pour rejoindre ensuite très naturellement la CFDT où je me sens toujours très à l'aise »,* dit l'un des ingénieurs présents.

D'autres ont adhéré au cours du mouvement de mai 1968 ou dans les années immédiates qui s'ensuivirent avec, pour ceux-ci, une motivation politique souvent proche du PSU ou de l'extrême gauche).

2. pour les plus récents adhérents qui souvent sont également de *plus jeunes* cadres, l'engagement dans la CFDT semble fréquemment lié à un choix professionnel et syndical, au sens strict. Ici prime la reconnaissance de l'organisation syndicale et de sa légitimité dans l'entreprise : on choisit la CFDT parce que l'on veut être un militant syndical, et non parce que l'on milite déjà dans une organisation politique. Au-delà même de la CFDT, c'est souvent l'organisation de masse qui est élue, pour des raisons d'appartenance sociale originelle ou par sentiment de solidarité, comme l'indiquent les trois réponses suivantes :

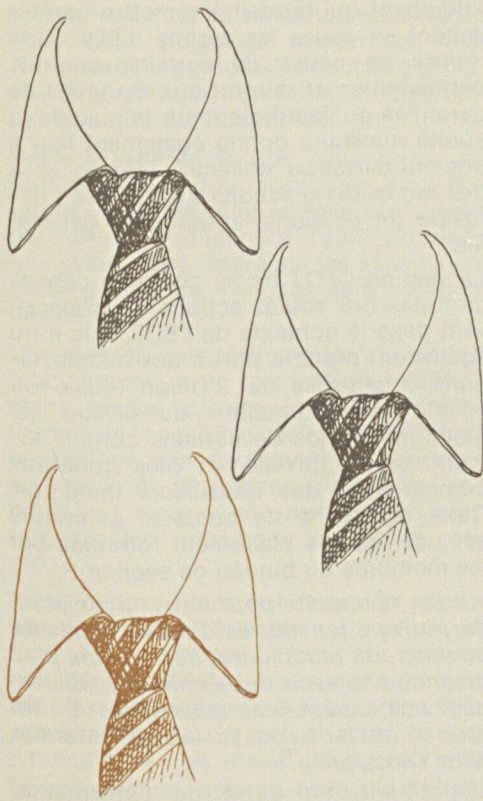
*« Mes parents étaient ouvriers. Je suis ingénieur. Il est incontestable que l'influence de mon milieu d'origine m'a naturellement conduit à adhérer à une organisation ouvrière. »*

*« Ce qui m'a fait adhérer, c'est avant tout la prise de conscience qu'il fallait une réduction des inégalités sociales. Ce*



sentiment l'a emporté sur toute autre considération du type programmatique, etc., et explique une présence dans une organisation ouvrière. »

Et enfin : « On peut adhérer pour soi-même, pour être soutenu. Mais beaucoup d'entre nous ont adhéré dans un syndicat ouvrier pour les autres dans la mesure où ils pensaient détenir certaines capacités utiles à l'organisation. »



Le choix de la CFDT comme telle est souvent dû à son caractère plural et démocratique. C'est l'avis d'un jeune ingénieur, qui reflète assez bien l'opinion générale :

« Ce qui fait l'intérêt de la CFDT, c'est le pluralisme des opinions. Au début, parce qu'étant pro-nucléaire, j'avais ressenti une certaine gêne avant de « faire le pas ». J'ai opté pour la CFDT car, tout compte fait, j'estimais pouvoir défendre mes positions sur ce sujet comme sur d'autres, ce qui n'est pas partout le cas. »

Certes, dans l'entreprise, l'adhésion des cadres est à la limite une norme sociale : « Un certain nombre de cadres adhèrent parce que tout simplement, il faut adhérer. » On sait que 80 % des cadres sont syndiqués.

Mais cet apparent conformisme implique un facteur d'importance : à savoir que

les adhésions récentes se font sur des bases professionnelles et par rapport à l'entreprise. Le cas n'est pas si fréquent dans le milieu cadres où, on le sait, le syndicalisme procède plus fréquemment de « l'idéologique » que de « l'économique ».

## REVENDICTIONS, ACTIONS ET MODES DE CO-EXISTENCE SOCIALE DANS LA SECTION SYNDICALE D'ENTREPRISE

■ De l'avis des ingénieurs, on relève d'abord des revendications individuelles : déroulement des carrières, mutation inter-services ou problèmes rencontrés dans le travail. Contrairement à d'autres secteurs d'EDF, les intéressés sollicitent le concours de l'organisation syndicale pour régler ces problèmes (ce qui correspond d'ailleurs à une attitude générale dans l'entreprise), et la section syndicale essaie de tenir compte, pour faire aboutir ces revendications individuelles, du critère d'efficacité, comme le suggère un membre du bureau :

« Au niveau revendicatif, la CFDT estime presque toujours que les négociations de cas individuels doivent être appuyées par les moyens dont dispose le syndicat, mais dans le même temps, être doublées par des pourparlers directs et personnels de l'intéressé avec sa hiérarchie. Ainsi les chances d'aboutir restent élevées. »

Parmi les revendications collectives, figurent le problème des libertés syndicales, les difficultés rencontrées dans les groupes dactylographiques, l'implantation de crèches et la résolution de la question des salaires inférieurs.

D'autres préoccupations sont directement liées à celles de la fédération, qu'il s'agisse du développement de l'hydraulique ou des problèmes énergétiques.

Trois thèmes revendicatifs semblent présenter plus d'acuité :

1. *les effectifs*. Dans l'établissement sont employés une centaine de hors-statuts assimilés à différents contrats de travail : intérimaires, temporaires, sous-traitance de personnel. En 1974, sous la pression des personnels, une politique de recrutement avait été mise en œuvre par la direction, cette politique concernant principalement les centrales de la région.

Actuellement, le problème des effectifs se pose de manière plus complexe pour



les organisations syndicales. L'unité entre la CFDT et la CGT s'étant affaiblie depuis trois ans, elles ont des difficultés à mobiliser massivement et/ou durablement les salariés, opérations d'ailleurs délicate compte tenu de la nature du problème.

En effet, la politique de la direction de l'équipement est de faire largement appel, en vue de l'implantation des centrales nucléaires et des études auxquelles elle donne lieu à des entreprises privées. Cette constatation formulée par lettre d'un des ingénieurs CFDT présents montre bien à quels effectifs aboutit cette politique : *« Pour les travaux par exemple, on sollicite la collaboration d'entreprises extérieures comme Framatome. Pour un certain nombre d'études techniques également. Dès lors à l'équipement, il pourrait n'y avoir qu'un salarié, le directeur, qui seul passerait des contrats internes ou 5 000 personnes qui prendraient en charge les tâches effectuées à l'extérieur, cela ne changerait rien : tout le monde aurait du boulot, dans les deux cas. »*

Enfin, le problème des effectifs cadres se pose de façon complexe dans la mesure où une même tâche peut varier largement dans le temps selon les types de collaboration extérieure.

2. on aborde ici un deuxième thème qui est celui de la *procédure des contrats externes* définis par EDF. Ce qui est remis en cause, ce n'est pas la teneur des contrats, mais la manière dont EDF les établit, parfois au détriment des garanties nécessaires. Ainsi, en cours d'entretien, l'exemple a été cité d'une centrale où se sont produits des incidents, les travaux de contrôle ayant été effectués par une officine extérieure à l'organisme.

3. le dernier thème revendicatif a trait au *contenu des tâches* des ingénieurs et renvoie lui-même à des questions de sécurité nucléaire comme l'explique cette intervention :

*« En fait, le contenu des tâches d'ingénieur implique les compétences d'EDF, les prérogatives des salariés et les problèmes de sécurité. Sous couvert de polyvalence, la Direction explique et recommande qu'un cadre d'étude doit avoir la maîtrise technique et financière de ses missions. Les cadres dès lors passent leur temps au travail administratif et financier au détriment de leur travail purement technique. Bien sûr, s'il s'ensuit des pépins, il est en général couvert par sa hiérarchie. Ce n'est cependant pas la bonne solution. »*

Rendre aux salariés d'EDF leurs véritables prérogatives semble donc être l'une

des revendications motrices de la section syndicale concernée par la présente enquête.

L'action revendicative conduite par la section sur certains de ces problèmes connaît une certaine résonance dans le milieu cadres. Ainsi, beaucoup d'ingénieurs n'hésitent pas à apposer leur signature sur des pétitions syndicales. Au cours de ces derniers mois, une manifestation a été organisée au sujet de la loi Tranchant qui tendait à remettre partiellement en cause les statuts d'EDF. Une remise en cause de certains contrats permanents par rapport aux manques de garanties qu'ils offraient sur le plan de la sûreté nucléaire donne également lieu à une mobilisation collective élevée et à des modalités d'actions diversifiées : diffusion de pétitions, assemblées générales...

La section CFDT ne se contente cependant pas des seules actions qui s'inscrivent dans le contexte de l'EDF. Elle a pu également prendre part à des manifestations organisées par l'Union locale ou « l'interprofessionnelle » au niveau régional, à propos de certains conflits locaux, ou de problèmes plus généraux comme celui des travailleurs immigrés. Cette recherche de contacts extérieurs est une volonté clairement formulée par les membres du bureau de section :

*« Il est nécessaire pour nous, ingénieurs, de pouvoir rencontrer d'autres militants ouvriers, de participer à des actions plus générales, d'avoir des échanges concernant nos expériences respectives. En un mot, il ne faut pas se laisser enfermer dans l'entreprise. »*

Cependant, en dépit de l'affirmation d'une telle volonté d'élargissement de l'action et des revendications à l'ensemble des catégories professionnelles, et malgré l'insertion de la section syndicale, au niveau des structures syndicales locales et régionales, des clivages demeurent à divers niveaux.

À l'intérieur de la section elle-même, les actions conduites sont fréquemment des actions militantes en ce sens qu'elles ne concernent que les syndiqués les plus engagés dans les activités syndicales. Le problème ici est qu'il existe une coupure entre militants et adhérents. Or, la moitié des militants sont des ingénieurs souvent responsables syndicaux et membres du bureau.

*« Ici, on peut faire l'amalgame CFDT et syndicalisme de cadres. Il faut faire attention notamment au niveau du bureau à ne pas exclure la maîtrise et les ouvriers »,* remarque l'un des participants aux entretiens.



A priori, il s'agit là d'un phénomène paradoxal, comparé à d'autres cas statistiquement plus significatifs quant à l'insertion syndicale des cadres.

En effet et en règle générale, c'est le contraire qui prévaut : les sections sont dirigées par des non-cadres dans la plupart des cas, les cadres étant, pour des raisons diverses, fréquemment marginalisés quant aux actions conduites. Dans un cas comme dans l'autre, la difficulté est identique : la participation massive de l'une des catégories concernées aux responsabilités syndicales peut être exclusive de la participation et/ou de l'insertion de l'autre et réciproquement.

Reste à repérer ce que cette forme de syndicalisme-cadres comporte de « novateur ». De fait, elle semble être gérée par un type d'identité professionnelle qui, selon nous, imprègne les aspects les plus récents de l'engagement syndical des cadres.

Une identité qui est impliquée par un fort attachement à la profession, celle-ci étant perçue comme incorporant elle-même un ensemble de connaissances permettant non seulement un exercice empirique de la fonction d'ingénieur (ou de cadre), mais aussi une réflexion critique sur les principaux problèmes sociaux.

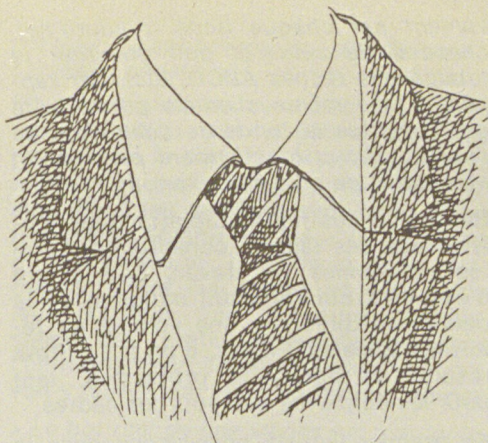
Ainsi, au cours des entretiens, la nécessité de réflexion critique a été plusieurs fois formulée. C'est encore de celle-ci que découlent pour les salariés concernés, les possibilités d'actions collectives précédemment soulignées. Ici, l'identité « fonctionne » au travail intellectuel et à la compétence, comme celle du militant ouvrier traditionnel fonctionnait à l'idéologie du mérite. Cela n'exclut pas la justesse des initiatives, ni leur efficacité.

## CADRES DE LA BANQUE

### INTÉGRATION ACCRUE ET DURCISSEMENT HIÉRARCHIQUE

■ Les problèmes les plus évidents sont liés à la politique de la Direction en matière de restructuration de l'entreprise et de définition du rôle des cadres par rapport à leurs subordonnés.

Certes, ces problèmes majeurs varient selon les secteurs, mais on peut distin-



guer, grosso modo, deux grandes catégories de cadres : ceux qui sont affectés dans des services centraux et ceux qui exercent des fonctions de responsabilités en agence. Parmi ces derniers, beaucoup résident en province puisque sur la totalité des cadres étant dans ce cas, près de 70 % sont des cadres d'agence, dits encore « cadres d'exploitation ».

Ces distinctions faites, on peut dire en préalable que la fonction des uns et des autres encourt de profondes modifications, du fait de la nouvelle politique de la Direction.

Pour caractériser cette politique, on pourrait parler de « modernisme autoritaire ». Elle semble en effet s'appuyer sur des réformes sociales qui, en dernière analyse et de l'avis de tous, se révèlent porteuses d'un renforcement des contrôles sociaux, d'une accentuation du contenu hiérarchique des tâches de l'encadrement, au détriment de leur fonction technique et d'expertise.

La restructuration des activités de l'entreprise, souvent liée à l'informatisation des systèmes de travail, a eu pour effet de réduire les effectifs de chaque unité, de restreindre le nombre de niveaux hiérarchiques et de mettre sur pied des équipes autonomes de travail. Ainsi, les lignes hiérarchiques dans les services centraux devinrent plus courtes puisqu'on passa de 7 niveaux d'encadrement à 3 niveaux. L'excédent de cadres étant mis à la disposition d'une réserve technique chargée d'appuyer les cadres d'unité dans leurs tâches lorsque besoin était. Parallèlement, on institua une plus grande polyvalence dans le travail de chacun. L'un des cadres CFDT décrit ainsi, la nouvelle organisation polyvalente dans les unités intéressées :

« Avant, chaque service était axé autour d'une activité particulière. Ainsi, un premier service effectuait une tâche A, un second, une tâche B, etc. Les problèmes de la clientèle étaient traités successi-



vement par chaque unité. Aujourd'hui, chacune de celles-ci doit effectuer la totalité des tâches ABCD, etc., par rapport à une même clientèle permanente qui constitue le fonds de commerce de l'unité, celle-ci fonctionnant par rapport aux autres de manière autonome. »

Réduction des lignes hiérarchiques, polyvalence des tâches, constitution d'unités autonomes de travail, soit autant d'éléments qui semblent indiquer, de la part de la direction, une volonté de réformes sociales. En fait, il en est surtout résulté de nouveaux problèmes, tant pour les employés que pour les cadres.

En premier lieu, la polyvalence dans le travail apparaît surtout comme une surcharge des tâches. L'un des responsables syndicaux présents résume ainsi l'évolution :

*« Cette polyvalence s'inscrit dans les plans de réduction des effectifs de l'entreprise. Avant, deux employés effectuaient deux tâches différentes. Après le départ du premier qui n'a pas été remplacé, on a demandé au second d'effectuer les deux tâches. »*

La polyvalence, c'est aussi l'adaptation aux nouvelles tâches et leur apprentissage :

*« Certains employés comme certains cadres assuraient parfois depuis plus de 20 ans la même tâche. Ils ont eu beaucoup de mal à s'adapter à un nouvel apprentissage. Certains ont encore des difficultés pour suivre. »*

Enfin, l'octroi pour chaque salarié de nouvelles responsabilités dans le travail n'a pas correspondu à la reconnaissance d'une nouvelle qualification, ce que dénoncent les syndicalistes.

Les mécanismes de contrôle social se sont par ailleurs renforcés, selon les témoignages indiqués au cours de l'entretien :

*« Comparé à l'ancien système, la direction a une prise beaucoup plus directe sur les employés. »*

Mais surtout, ces restructurations ont conduit les cadres à l'exercice d'un rôle plus hiérarchique que technique.

*« Avant, en unité, les cadres exerçaient surtout des fonctions techniques. Aujourd'hui, parce qu'eux-mêmes confrontés à de nouvelles tâches qu'ils ne maîtrisent pas ou peu, ils se confinent à des tâches de surveillance du travail et de gestion. Il s'agit de cadres hiérarchiques, donc. Cela a impliqué pour eux une modification par rapport à la manière dont ils envisagent le déroulement de leur*

*carrière. Car dans la période antérieure, l'acquisition de plus en plus large de techniques bancaires jouait fondamentalement sur leur promotion. Ce n'est plus tout à fait le cas, depuis la restructuration. »*

De surcroît, celle-ci les isole par rapport à leur personnel. En effet, dans les tâches techniques, ils sont principalement assistés par des cadres extérieurs à l'unité (la « réserve technique »). En général, les personnels d'exécution perçoivent bien le rôle de ces derniers qu'ils considèrent comme des experts. Mais les phénomènes de rejet par rapport aux cadres hiérarchiques en permanence dans les nouvelles unités se multiplient :

*« Les employés considèrent en effet qu'il existe deux types de cadres : ceux de la réserve technique, affectés temporairement dans leurs unités qui les aident dans leurs tâches, et ceux de surveillance hiérarchiques, les cadres d'unité qui ont de plus en plus de difficultés relationnelles. »*

Au niveau de l'exploitation, l'informatique autorise une accentuation des contrôles de productivité. Le principe est simple : on divise les profits ou pertes, qui s'établissent en milliers de francs, par le total des effectifs de l'agence d'exploitation concernée. Cela donne un chiffre moyen de productivité par agent.

A priori, les agences fonctionnant également comme des unités autonomes de travail, la responsabilité semble collectivement partagée par l'ensemble des salariés qu'elle emploie.

En fait, en cas de bilan négatif, c'est au responsable d'unité à examiner les causes de la sous-productivité de son agence ; cette observation décrit bien le contexte de contrôle et les implications pour les cadres d'exploitation :

*« Les résultats de chaque unité d'exploitation sont comparés aux résultats de la totalité des unités du BR. En cas de résultats négatifs, on demande aux cadres d'établir un auto-examen de leur échec et de prendre toute mesure d'incitation ou de coercition en vue de rehausser la productivité de son unité. Cet auto-examen de l'échec est ressenti comme éprouvant par beaucoup d'entre eux. »*

De plus, le caractère systématique des contrôles de la productivité dans les agences a pour effet de limiter le rôle de nombreux responsables, qui ne sont plus la plupart du temps que des « contrôleurs d'efficacité économique », donc surtout des surveillants.



Cette accentuation du rôle hiérarchique des cadres se retrouve à divers niveaux. Ainsi, plusieurs agences ont institué un système d'horaires variables relatif aux présences. Dans un certain nombre de cas, les cadres ont pu en profiter pour tenter de diminuer leur temps de présence effective (qui à cause des forfaits horaires propres à la catégorie, dépasse fréquemment le seuil des 40 heures hebdomadaires auxquels étaient tenus jusqu'aux récents accords sur le temps de travail la majeure partie des non-cadres). Dans les agences d'exploitation de l'entreprise, il en va différemment, comme l'atteste ce participant aux entretiens :

*« Dans les agences, l'horaire variable intéresse surtout les employés. En effet, le cadre est tenu de rester sur son lieu de travail jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'employés, même si le matin il est arrivé bien avant les employés qui terminent le plus tardivement en fin de journée. Souvent, il n'y a plus rien à faire. Sa présence est simplement due (et ressentie comme telle) au fait qu'il reste là pour continuer à surveiller. C'est un garde-chiourme. »*

Cette nouvelle définition du rôle hiérarchique des cadres accroît la distance entre cadres et non cadres, dans la mesure où elle s'effectue ici au détriment de la technicité des premiers, alors que progresse le savoir-faire des seconds :

*« Un employé aujourd'hui est nettement plus qualifié qu'il ne l'était avant. Par contre, la Direction avec sa nouvelle politique de restructuration demande aux cadres non seulement d'être des agents strictement hiérarchiques, mais aussi de remplir certaines fonctions sociales. Ils doivent être des assistantes sociales, des conseillers pédagogiques et professionnels, des délégués, etc. D'où une dissolution de leurs réelles compétences professionnelles. »*

Pour mieux appuyer sa politique, la Direction a organisé à l'intention de ses cadres de nombreux stages et séminaires portant sur les « relations humaines » ; leur but : initier les cadres aux nouvelles formes de gestion directe des personnels. Les réactions varient selon les âges :

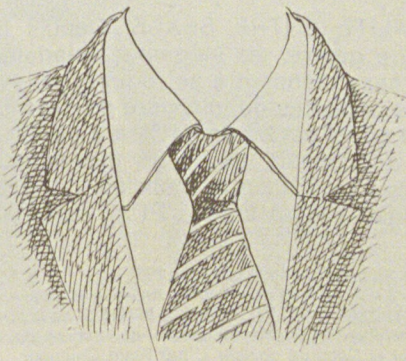
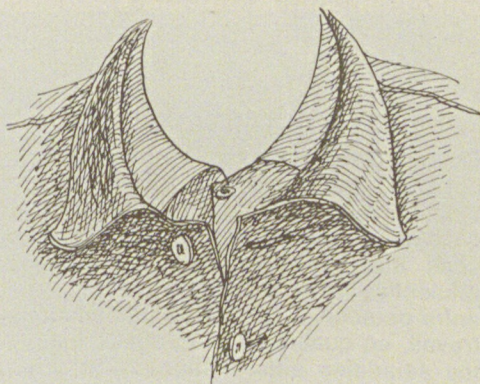
*« Les plus anciens y restent peu sensibles. Depuis des années dans leurs services, ils bricolaient leurs rapports avec leurs subordonnés et s'en satisfaisaient. Ils se demandent dès lors à quoi de tels stages peuvent bien servir. Par contre les plus jeunes sont plus motivés dans la mesure où ils ont parfois l'im-*

*pression d'apprendre ou de découvrir certaines choses. »*

Pour leur part, les syndicats ont donné une définition très négative des buts réels sinon formels de ces stages, après analyse du contenu de certains d'entre eux. Pour les sections syndicales d'entreprise et notamment pour la CFDT, ce qui est en jeu ici, c'est de jouer la compétition entre les cadres et surtout de leur conférer une meilleure connaissance des pratiques syndicales dans l'entreprise afin, le cas échéant, de pouvoir y faire front, voire de les contourner.

*« Le but réel de ces stages est manipulateur, affirme l'un des responsables présents. A cet égard, nous avons différé deux séries de tracts - quatre pour chaque série en 76 et 80. De plus, un tract spécifique a été distribué en direction des cadres. Ce tract a eu des effets dans la mesure où un certain nombre d'entre eux ont découvert les objectifs non avoués des stages et s'en sont quelque peu méfiés. »*

Ainsi, la politique de formation comme celle de restructuration implique de fait un élargissement des fonctions coercitives des cadres, de même qu'elle les inscrit très directement dans la stratégie patronale. □





**solidarités**

## **LES INÉGALITÉS DE REVENUS**

par Gabriel Frachon

La lutte contre les inégalités est un enjeu central pour le syndicalisme, et l'avènement d'un gouvernement socialiste, soucieux de solidarité, doit entraîner des changements sensibles. Reste à conjuguer le désir de *justice* avec la *justesse* des analyses et des mesures à prendre : une juste politique de solidarité demande d'abord une observation exacte des inégalités, à commencer par les inégalités de revenus et de patrimoines (1). Les réflexions que nous propose Gabriel Frachon, pour nourrir un débat toujours actuel, portent à la fois sur certaines formes de l'inégalité de revenu et sur les correctifs possibles aux inégalités les plus injustes.

### **1. LES INÉGALITÉS INCONTESTABLEMENT INJUSTES**

Ce sont toutes celles qui heurtent le vieux principe : « *A travail égal, salaire égal* ». L'action du mouvement ouvrier et la législation du travail se sont toujours opposées aux différences de rémunération ressenties comme une grave injustice, entre personnes qui fournissent un même travail, en qualité et en quantité. Inégalités salariales entre nationaux et étrangers, inégalité entre sexes, inégalités entre régions.

**INÉGALITÉ ENTRE SEXES.** Depuis la dernière guerre, les inégalités salariales entre sexes tendent à se réduire, et, selon les enquêtes du ministère du Travail, l'écart serait tombé de 14 % à 2 ou 3 %. Mais on connaît les divers moyens de tourner l'application du principe « de travail égal, salaire égal ». Et si, dans les

grandes entreprises en tout cas, on voit de moins en moins de différences de salaire entre une homme et une femme pour un même poste de travail, on voit aussi une tendance à la spécialisation des tâches selon les sexes, avec des trajectoires professionnelles et des possibilités de carrière différentes. Ainsi, la question de savoir si l'égalité de salaires entre sexes est respectée chez les secrétaires et sténodactylos n'a pas beaucoup de sens, du fait qu'il n'existe pratiquement pas d'hommes exerçant ces professions. A l'inverse, la minorité des femmes accédant à des positions de cadres savent qu'à diplôme égal, elles ne peuvent accéder que de haute lutte à l'égalité de statut, de carrière et par-là de salaire.

L'enjeu est donc ici moins le respect formel de l'égalité des salaires, que des conditions de la formation professionnelle, et du déroulement de carrière.

**INÉGALITÉ ENTRE RÉGIONS.** Ici les choses sont déjà un peu plus complexes. Le mouvement syndical s'est toujours élevé contre cette forme d'inégalité : ce fut la

(1) Voir aussi le numéro spécial (293) de « CADRES-CFDT » : « *Inégalités de salaires, revenus et patrimoines* » ; et dans le n° 291, « *Façade et réalité de la politique familiale* », par Marcel Gonin, et « *Libres questions sur la Sécurité sociale* », par Alain Coulomb.



lutte contre l'abattement de zone, c'est aujourd'hui le combat pour obtenir l'égalité réelle des salaires effectifs entre établissements d'une même grande entreprise localisés dans des régions différentes.

La contestation sur ce point est unanime, et tout gouvernement, de droite ou de gauche est obligé d'en tenir compte. Le problème se posera sans doute avec acuité au cours des mois qui viennent, à la suite de la nationalisation de grandes entreprises ayant de nombreux établissements dans des régions diverses.

Pourtant, chacun sait que le coût de la vie et particulièrement le prix des services et du logement varient d'une région à l'autre, même si ces différences sont mal connues (1).

Faut-il faire en sorte que les travailleurs faisant le même travail à Paris et à Carpentras reçoivent le même salaire nominal ou un salaire leur assurant le même niveau de vie ? Dans le deuxième cas on pourrait être amené à justifier qu'au sein de la même entreprise le salaire nominal soit un peu plus faible à Carpentras qu'à Paris. Le mouvement syndical en France

(1) Les travaux de l'INSEE montrent, comme on s'en doutait, que le prix de la plupart des marchandises varie peu d'une région à l'autre. Mais il n'en va pas de même pour les services, ni surtout, pour le logement que l'INSEE, malheureusement n'a pas étudié.

s'est généralement opposé à cette solution : si l'on vit un peu mieux avec le même salaire à Carpentras qu'à Paris tant mieux pour ceux qui habitent dans la première ville ; et il est tout à fait conforme à l'intérêt général que les travailleurs soient incités à passer des zones où le coût de la vie est plus élevé vers celles où ce coût est moins élevé, plutôt qu'à faire le trajet inverse.

**LES RETRAITES.** Le principe « à travail égal, salaire égal » peut aussi s'appliquer à la rémunération *différée*. Il n'est évidemment pas juste de fixer le même âge, 65 ans, de départ en retraite pour le cadre supérieur dont la carrière commence à 24-25 ans et pour le travailleur manuel dont la vie active, souvent commencée dès 15 ou 16 ans se déroule dans des conditions physiques et matérielles beaucoup plus difficiles. On aboutit à une très forte inégalité, dans le montant, la durée et, pourrait-on dire, la qualité de la retraite.

**L'ÉPARGNE.** Enfin ce principe de justice élémentaire doit être généralisé pour s'appliquer à d'autres rémunérations qu'à celle du travail, par exemple à la rémunération de l'épargne. On dira alors : « *A apport égal au système productif, rémunération égale.* » Or actuellement le « petit »





épargnant n'est pas à égalité avec le « gros ». On sait d'ailleurs que le gouvernement s'est récemment inquiété du fait que dans certains placements à court terme, les dépôts importants pouvaient prétendre à des taux d'intérêt plus élevés que les dépôts plus modiques.

## II. LES DIFFÉRENCES DONT LA JUSTICE EST CONTESTABLE

Si toutes les entorses au principe « à travail égal, salaire égal », sont un manque à l'équité, et donc à juste titre, vécues comme des injustices, on ne saurait en dire autant des écarts de salaire correspondant à des différences de qualification, de compétence et de responsabilité. L'inégalité ici est une différence, mais pas nécessairement une injustice, puisque précisément le travail n'est pas égal (1).

Mais cette différence, contrairement aux précédentes, qui font peu à peu l'unanimité, est l'objet de vives controverses, car ici sont en jeu les positions hiérarchiques, et l'organisation même du système productif, avec ce qu'elles ont d'évolutif et de discutable.

**L'ORGANISATION ET LA DIVISION DU TRAVAIL.** La division du travail implique des compétences très inégales ; en particulier, l'organisation taylorienne de la grande industrie au début de ce siècle, a poussé à l'extrême la différenciation entre concepteurs et exécutants. Les uns ne sont guère que le prolongement de la machine, dépourvus de toute initiative, les autres sont investis de toutes les tâches de conception et de réflexion. Une telle coupure ne va pas sans poser la question d'un meilleur partage entre les formes de la compétence, de l'initiative, donc de la rémunération. Sur ce terrain, les choses ont heureusement beaucoup évolué, en grande partie grâce à l'action syndicale, dont la vigilance s'exerce toujours face à l'éventualité de néo-taylorisme.

Il reste que le système productif se caractérise par une grande inertie, et que la reconnaissance de la qualification reste un enjeu permanent.

Il semble que, de 1950 à 1967 environ, on ait admis des écarts importants, et en

moyenne croissants, entre le salaire moyen du cadre supérieur et celui de l'ouvrier.

A partir de 1967, s'amorce une contestation, de la part des travailleurs et des organisations syndicales, contre les inégalités de salaire et de qualification, et l'on voit alors s'amenuiser sensiblement les écarts de salaires.

Il n'empêche que l'on peut considérer aujourd'hui encore comme excessifs les écarts hiérarchiques de salaires existants.

On justifie parfois ces écarts par le prix payé pour la qualification, par de longues études en grande école, le sacrifice des parents, etc. Peut-être faudrait-il mettre en évidence qu'en France cette formation est prise en charge, pour l'essentiel, par la collectivité, contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays, tels que les Etats-Unis.

De la théorie américaine du capital humain - à certains égards très contestable - qui considère la formation comme un investissement, nous pourrions au moins retenir cette question : dans le cas de certaines formations supérieures, le taux d'intérêt du capital humain n'est-il pas injustement élevé ?

**SALARIÉS ET NON-SALARIÉS.** Selon que l'on est salarié ou installé à son compte, la différence de rémunération est parfois considérable, à qualification égale (ingénieurs, architectes, médecins, pharmaciens, dentistes, juristes, etc.).

La différence de revenu est volontiers attribuée à une quantité supérieure de travail (médecins, artisans) ou justifiée par le risque, la précarité de position, la vulnérabilité des petites entreprises, l'absence d'assurance chômage...

On peut objecter que les salariés ont aussi de lourdes charges de travail, que le chômage est évidemment la preuve d'une précarité de statut, et qu'il faudrait distinguer, parmi les travailleurs indépendants, ceux dont l'activité est effectivement précaire (architectes, artisans) et ceux qui bénéficient d'une rente de situation (dentistes). Mais comme il sera toujours difficile d'évaluer le revenu des travailleurs indépendants, et qu'il n'est guère souhaitable de réduire leur liberté de manœuvre, il est très important de compenser autant que possible les possibilités de dissimulation de revenu de la part des non-salariés en développant l'imposi-

(1). A moins, que la différence de qualification ne soit elle-même l'alibi d'une politique salariale inégalitaire, comme nous l'avons vu dans le cas des femmes.



tion des signes extérieurs de richesse et l'imposition du patrimoine.

### III. QUELQUES VOIES D'INTERVENTION SUR LES INÉGALITÉS

**L'IMPÔT SUR LA FORTUNE.** Le gouvernement Mauroy vient d'instituer un impôt annuel sur la fortune. Le principe satisfait l'opinion. Mais étant donné les taux modiques de cet impôt (de 0,5 à 1,5 % de la valeur annuelle du patrimoine), il s'agira donc plus d'un impôt sur le revenu du patrimoine que sur le patrimoine lui-même.

On ne peut donc attendre de cet impôt qu'il corrige les phénomènes d'accumulation excessive, d'autant qu'il ne porte pas sur l'outil de travail (terre, immeubles, machines, etc.).

Un rapport établi sous le gouvernement Barre préconisait plutôt une majoration des droits de succession.

Un renforcement de l'impôt sur les successions étant un moyen d'action beaucoup plus efficace sur la répartition des patrimoines que le nouvel impôt sur la fortune, on veut espérer que celui-ci ne sera pas un alibi pour éluder une réforme fiscale en matière de succession. Sinon il ne faudrait attendre aucune correction des inégalités de patrimoine entre particuliers.

**QUOTIENT FAMILIAL ET COTISATIONS SOCIALES.** Dans une perspective de solidarité fiscale on peut, sans entrer trop avant dans ce vaste problème, souligner deux voies importantes de correction des inégalités : la réforme du système du quotient familial et la réforme du régime des cotisations sociales.

Sur ces deux points, on peut modifier le système fiscal, de manière à mieux ajuster le prélèvement fiscal à la capacité contributive de chacun.

Le *quotient familial*. Le surcroît de charge que représente (en pourcentage du revenu de la famille) un enfant supplémentaire va sans doute en diminuant à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie des revenus, et ceci semble une justification bien suffisante à l'idée de plafonner le jeu du quotient familial. On peut débattre du niveau de ce plafonnement, mais il était jusqu'à présent si élevé qu'on peut en toute justice, envisager un abaissement assez sensible.

Quant aux *cotisations sociales*, il est difficile d'accepter l'argument de certains cadres, selon lequel, un déplaçonnement équivaldrait à la liquidation des régimes complémentaires de retraite. On voit mal pourquoi l'assiette actuelle ne pourrait pas être modifiée, et superposée à l'assiette des cotisations sociales obligatoires du régime général. Ce que des conventions ont établi, des conventions pourraient le modifier.

Dans la mesure où l'on estime nécessaire de favoriser une réduction souple, progressive, non-autoritaire de l'échelle hiérarchique des salaires, le déplaçonnement des cotisations sociales constituerait un excellent moyen, puisqu'il aboutirait pour les entreprises, à accroître le coût de l'emploi de personnes à rémunération élevée, plus que le coût de l'emploi des moins rémunérés. Il y aurait là une incitation certaine à réduire les écarts.

De plus, une telle mesure, en majorant le coût des heures supplémentaires, aurait pour effet d'en réduire l'importance. Pour des raisons analogues, elle favoriserait le développement de l'emploi à temps partiel.

Enfin - et nous retrouvons ici le problème des inégalités régionales - elle stimulerait les activités dans les zones rurales. En effet, le plafond actuel est favorable à l'emploi dans les grands centres urbains et défavorable aux petites agglomérations.

Il y aurait avantage, pour corriger ces inégalités régionales, à faire en sorte que le coût pour l'entreprise soit proportionnel au revenu pour le salarié. Durant les dernières décennies, malgré une volonté affichée de décentralisation, le système en vigueur tendait à réduire l'écart des coûts entre Paris et la province, autrement dit, était faiblement incitatif pour les entreprises à se déplacer de Paris vers la province ; il tendait, à l'inverse, à majorer l'écart de revenu, donc était fortement incitatif, pour les salariés, à quitter la province pour Paris.

En conclusion de ces quelques remarques sur le difficile problème des inégalités, on ne saurait trop souligner l'importance de développer aujourd'hui les moyens d'une meilleure connaissance des situations et des mécanismes, pour aborder ces questions avec d'autant plus d'exactitude, qu'elles tendent à soulever les passions.



# LA MOBILITÉ AUJOURD'HUI

## QUESTIONS AU MONDE SYNDICAL

par Dominique Thierry \*

Mobilité professionnelle, mobilité géographique, mobilité ascendante ou descendante... Qu'en est-il dans le contexte d'aujourd'hui ? Dominique Thierry interroge le syndicalisme sur sa stratégie de l'emploi, et fait des suggestions.

MOBILITÉ, c'est le maître mot des pratiques de gestion du personnel depuis le début de ce que certains appellent encore « la crise économique » de 1975. Ce terme est-il tabou pour le monde syndical ? Quelles interrogations ? Et surtout, quelles réponses et quelles stratégies le syndicalisme propose-t-il aux salariés face aux transformations économiques et technologiques et à leurs conséquences ?

### **Une évidence : l'accélération irréversible des mutations de l'appareil industriel**

Évitons d'abord un contresens : ces transformations n'ont pas commencé en 1975 : le changement structurel est la règle permanente de l'histoire économique depuis le début de l'industrialisation du XIX<sup>e</sup> siècle. Il y avait 43 % de la population active dans l'agriculture à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, il y en a environ 7 à 8 % aujourd'hui : ce transfert considérable est bien la conséquence d'un changement continu de l'appareil économique, de progrès de productivité et d'un

changement de la structure de consommation.

Ce qui est nouveau, c'est plutôt une accélération des mutations au sein d'un contexte économique international perturbé et non maîtrisé et d'une certaine saturation de la production des biens « secondaires » (c'est-à-dire industriels) sans qu'un relais net des biens « tertiaires » (c'est-à-dire services et biens immatériels) permettent de sortir du dilemme « taux de croissance élevé ou chômage ».

Ce que nous risquons de vivre, c'est ce qu'ont vécu nos « grands-parents et parents paysans », mais alors que cette précédente mutation a été assumée — plus ou moins bien d'ailleurs — sur près d'un siècle, c'est-à-dire à travers plusieurs générations, nous avons toutes les chances de la vivre sur une période raccourcie (dix ou vingt ans ?), c'est-à-dire *au sein même de notre propre vie professionnelle*.

Quelles sont les grandes manifestations de ces mutations ? On en voit bien momentanément les principales facettes :



- d'abord des *changements quantitatifs globaux* : au-delà du problème du sous-emploi, on remarque que les emplois agricoles et industriels diminuent depuis 1975 de façon permanente au bénéfice (partiel malheureusement) des emplois tertiaires ; les perspectives du VIII<sup>e</sup> Plan montrent un maintien de ces tendances.

Au sein même des emplois industriels, on voit que les grands groupes industriels, à quelques très rares exceptions près, fonctionnent à effectifs décroissants, au mieux à effectifs constants : les créations nettes d'emplois, lorsqu'elles existent, se font plutôt dans les PME, et ce phénomène n'est pas spécifiquement français puisqu'aux USA, 70 à 80 % des créations d'emplois individuels sont le fait de PME ;

- sur le plan *qualitatif* ensuite : sans entrer dans le détail d'une analyse complexe, sous le double effet des changements technologiques (informatique, automatisation et robotique) et de la délocalisation internationale de certains centres de production, on assiste progressivement à un développement des emplois qualifiés, même si dans la réalité du « vécu des entreprises » de nombreux exemples viennent encore infirmer cette tendance ;

- *au sein de son propre métier*, chacun peut également sentir le poids des changements : CAO pour les bureaux d'études, micro-informatique pour les informaticiens, ventes d'usines — clés en mains — pour les services d'ingénierie, commerce international pour les équipes de ventes, etc.

- *changement des rôles* enfin : le cas des « cadres hiérarchiques » est particulièrement significatif à cet égard ; en schématisant un peu, on peut constater que les exigences des entreprises à leur égard se sont progressivement élargies : rôle essentiellement technique jusqu'aux années 1960/65, puis rôle de gestionnaire avec l'introduction de la direction par objectifs, du système budgétaire et du contrôle de gestion, de 1965 à 1975 environ. Enfin, nouveau rôle « d'animation » à l'égard des équipes de travail qui commence à émerger depuis 1975, avec la prise de conscience plus nette des facteurs humains de la productivité.

Cette dernière faculté du changement — le changement des rôles — est d'ailleurs celle qui interpelle de plein fouet les organisations syndicales et en particulier les organisations de cadres.

## Une nécessité : mieux définir le terme de MOBILITÉ

A travers cette évocation extrêmement rapide et sommaire des principaux facteurs de mutation, on constate que les conséquences, pour ce qui concerne la vie professionnelle et personnelle de chacun, peuvent être diverses, et que le terme même de « mobilité » est un immense fourre-tout qui ne rend pas suffisamment compte de la réalité.

Selon une classification empruntée à B. Galambaud et M. Husson, on peut analyser cette mobilité selon la nature et la difficulté du changement :

- selon la *nature* du changement : on peut changer de profession, de qualification, de lieu de travail ou d'entreprise ; cela permet de distinguer quatre « familles » de mobilité : professionnelle, hiérarchique, géographique, externe ;

- selon la *difficulté* du changement : on peut distinguer quatre degrés (que M. Husson assimile aux degrés de difficultés de l'alpinisme) : facile, difficile, très difficile, extrême. On peut ainsi arriver à une grille de 16 *grands types de mobilité*, illustrée dans le tableau ci-après pour des cadres, mais qui pourrait l'être également à partir de la même typologie pour d'autres catégories de salariés.

Face à ces différents types de mobilité, qui ne sont qu'un constat de la réalité, la façon dont cette mobilité est assumée et vécue n'est évidemment pas neutre ni pour les entreprises, ni pour les salariés, ni pour les organisations syndicales :

- mobilité brutalement imposée (le licenciement n'en étant que la forme extrême) sans information ni préparation ou mobilité prévue et assumée à travers une gestion prévisionnelle de l'emploi et des moyens de planification socio-économique, du côté de l'entreprise ;

- mobilité subie (même s'il s'agit d'une promotion ou d'un changement « agréable ») où le salarié reste un assisté dépendant d'une décision à l'égard de laquelle il n'a rien à dire ou mobilité assumée en adulte dans une relation de négociation et d'échange, du côté des salariés ;

- mobilité forcée ou bloquée, en fonction des seuls rapports de forces et des conflits, ou mobilité maîtrisée en fonction de plans de conversion négociés, du côté des organisations syndicales.



## Face à cette mobilité, quel rôle pour les organisations syndicales ?

C'est évidemment à elles de s'interroger et de répondre à cette question. Contentons-nous seulement de quelques constats simples que les organisations syndicales ne peuvent pas éluder :

- le monde industriel est engagé dans un processus de mutation accéléré irréversible, sauf changement complet des règles du jeu économique ;

- les salariés doivent, et devront encore plus dans les années à venir, faire face à ce changement ; pour le moment, force est de constater qu'ils vivent plutôt mal ces changements et que les organisations syndicales leur apportent insuffisamment de réponses réalistes et pragmatiques ;

- les politiques de gestion de l'emploi des entreprises constituent un élément déterminant sur la façon dont les salariés subissent ou assument ces changements : selon que les conséquences quantitatives et qualitatives sur l'emploi, des mutations économiques et technologiques sont analysées aussitôt que possible et intégrées dans une approche de gestion prévisionnelle et préventive, ou non, le vécu des mutations est radicalement différent pour les salariés, même si tout changement est de toute façon psychologiquement perturbant.

Face à ces constats, on peut distinguer, là encore en schématisant un peu, trois types de stratégies et d'attitudes de la part des organisations syndicales, mais encore une fois, ce sont à elles de choisir :

1. *la stratégie du blocage*. Il s'agit d'une opposition, au moins de principe, à toute forme de mobilité, en particulier externe, quelles que soient les garanties accordées aux salariés. Cette stratégie s'accompagne généralement du refus de prendre en compte les contraintes économiques et ne refuse pas les surenchères démagogiques ou corporatistes...

2. *la stratégie du laisser-faire*. Dépassé par des mutations qu'il analyse mal et maîtrise encore moins, le mouvement syndical finalement ne dit rien face à ces mutations, au-delà de quelques pétitions de principe qui ne tiennent pas longtemps devant la réalité des contraintes auxquelles les entreprises ont à faire face...

3. *la stratégie de la « vigilance pragmatique »*. S'il est bien clair que le mouve-

Nature du changement Degré de difficulté du changement	① « Hiérarchique »	
	Sens ascendant A Promotion	Sens descendant B Régression
① Assez facile En termes d'alpinisme : degrés 3 et 4	① <sup>1</sup> Passer n + 1 dans la même fonction	① <sup>1</sup> « Déqualification » sans changement de salaire
② Difficile degré 5	② <sup>2</sup> Passer n + 1 - dans fonction différente - Passer n + 2 ou n + 3 dans la même fonction	② <sup>2</sup> « Déqualification » avec baisse de la rémunération
③ Très difficile degré 6	③ <sup>3</sup> Accession au rôle de « dirigeant top-niveau » - DG de PME ou GE	③ <sup>3</sup> « Dégradation » et baisse de salaire, - avec passage sous les ordres d'ex-subordonnés
④ « Extrême » (Ruptures...) « 6 sup » ou artificiel !	④ <sup>4</sup> Création de son entreprise	④ <sup>4</sup> Changer de catégorie professionnelle  Ex : Cadre A.M. ou E. ... avec salaire correspondant

ment syndical n'a pas à se substituer aux responsabilités des chefs d'entreprise face à ces nouvelles contraintes, il peut progressivement se situer sur un champ qui est celui de sa responsabilité, notamment :

- agir auprès des responsables d'entreprises pour qu'ils intègrent réellement la variable emploi dans leurs stratégies industrielles, et qu'ainsi progressivement se développent des pratiques de gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi ;



② « Professionnel »	③ « Géographique »	④ « Externe » Par rapport à l'entreprise actuelle
②1 Changer de « secteur » de l'Entreprise  1. Fabrication      Technique 2. Technique      Fabrication 3. Commercial      Personnel 4. Administration      Commercial 5. Personnel      Administration	③1 Dans la même ville (ou région proche)  Soit : sans obligation de déménager	④1 Changer d'entre- prise dans la même profession  (ou « branche », ou technologie)
②2 Changer de « fonction personnelle »  par ex., passer de :  A Opérationnel ↔ Fonctionnel B Décideur ↔ Expert  (= Hiérarchique ↔ Conseiller)  C Généraliste ↔ Spécialiste)	③2 Déplacements profes- sionnels constants  (tout en restant affecté dans le même lieu de résidence).  (= Mutations géographi- ques déguisées ou refusées)	④2 Passer dans l'entreprise très différente, sur le plan :  A Du produit      = Chan- ou de la      ger de spécialité      branche  B De la taille      GE → PME ou de la      PME → GE structure
②3 Changer d'environne- ment (physique ou social) et de conditions de travail :  ex., passer de :  A Usine ↔ Siège B Ville ↔ Campagne C Trav. en groupe ↔ Solitaire D « Terrain » ↔ Sédentaire	③3 Changement de Région en France  Paris ↔ Province  Province ↔ Paris	④3 Passer du « secon- daire au tertiaire », ou inversement  A « Secondaire » services, activités socio-culturelles, tourisme, loisirs, etc  B « Tertiaire » (ex : organismes forma- tion, services sociaux vers « l'entreprise »
②4 Changer de « métier de base »  - ou de spécialité propre	③4 Départ pour l'Etranger  Europe et Amérique du Nord Afrique et Moyen-Orient  Autres continents  Retour de :	④4 Quitter l'Entre- prise, pour :  A Professions non salarisées (travail en indépendant, arti- sanat, etc.)  B Marginalisation par rapport au travail « classique » type : - « moutons-Ardèche » - le voyage et la route - clochardisation

• agir auprès de « l'environnement de l'entreprise » pour que les différents acteurs d'un bassin de main-d'œuvre acceptent de façon positive et pragmatique à œuvrer pour une politique de développement et de création d'emplois et qu'ainsi toutes les potentialités industrielles, techniques, financières et humaines soient utilisées autour d'axes communs ;

• agir auprès des salariés pour qu'ils apprennent à gérer leur emploi par

eux-mêmes, à analyser en permanence l'évolution du contenu de cet emploi, et de leur entreprise et leur propre potentiel, afin qu'ils assument de façon active les mutations qu'ils auront à affronter ;

• tenir compte et être les « porte-paroles » de ceux qui, à un moment de leur existence — et quelles que soient les responsabilités — ne sont plus en état de subir une nouvelle « mutation ».



# LA CARRIÈRE ET LA VIE

## LIGNES DE DÉPART, LIGNES D'ÉTAPES ET LIGNES D'HORIZON

par Gabriel Fréneau

Après tant de discours de jeunes loups sur la carrière, voici celui d'un jeune retraité. Nourri de son expérience en matière de formation et d'orientation (notamment à l'APEC), Gabriel Fréneau parle des autres et de soi, avec un brin d'humanisme. C'est un regard sur la vie, et une invitation à maîtriser sin par-cours, au-delà des ruptures et des désillusions.

■ Ça y est, on est rentré. Le nouveau gouvernement a démarré, et il fonce. Les jeunes ont repris le chemin de l'école ou de l'université. Les ouvriers, les employés, les cadres se retrouvent dans les usines ou les bureaux. Après la pause des vacances, tout le monde est au travail. Sauf, on a quand même de plus en plus de mal à les oublier, les chômeurs, dont la liste continue de s'allonger, et les vieux - pardon, les « personnes du troisième âge » ! - qui sont de plus en plus invitées à anticiper les plaisirs d'un repos que les discours de circonstance qualifient de « bien gagné ».

« *C'est la vie* », comme on dit. On la commence, on la mène - ou on la subit -, on la quitte. Humainement, ça s'appelle l'existence, entre la naissance et la mort. Professionnellement, ça se nomme, au moins quand on s'adresse aux cadres, la carrière : on y entre par les études, on en sort pour la retraite. La ligne de carrière des cadres, étroitement enchevêtrée à leur ligne de vie, prend une ligne de départ, se heurte souvent à des lignes de fracture, franchit une ligne de crête et aboutit à une ligne d'arrivée, dans la perspective indécise de la ligne d'horizon.

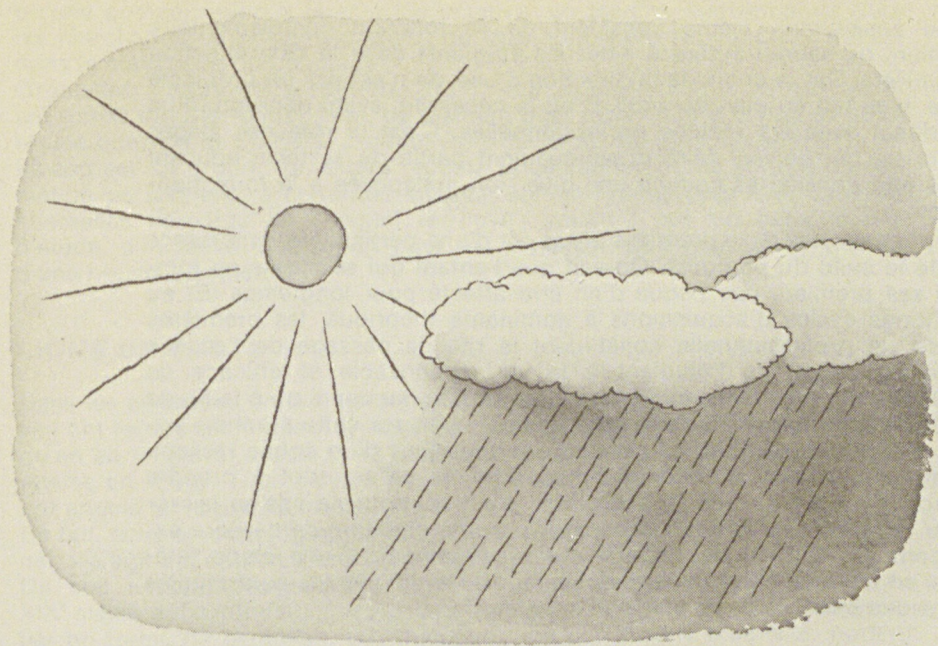
### LIGNES DE DÉPART

Aristote a dit : « *Le commencement est plus de la moitié du tout* »... Et même si « le philosophe » a perdu de son autorité, tout le monde est d'accord sur l'importance d'un bon départ : quand on le rate, on risque de perdre la course.

Encore faudrait-il que tous ceux qui en ont le désir et le souffle puissent accéder librement à la même ligne de départ.

Et puis, la vie professionnelle n'est pas un 100 mètres sur piste unique. C'est une longue marche. Elle doit permettre une succession de redémarrages. Car on a le droit de souffler. Et il faut qu'elle comporte des bifurcations, des aiguillages. Car on a le droit de se tromper : on ne pouvait pas, lorsqu'on rêvait d'avenir à dix ans, savoir ce qu'on aimerait à vingt ; on ne peut pas non plus, à vingt, prévoir les besoins qu'on ressentira à quarante. Dans notre société changeante, soumise aux aléas des découvertes techniques et dépendante des forces économique-socio-politiques, il est pourtant un certain nombre d'évolutions prévisibles : ainsi ne court-on pas grand risque à penser que la télé-informatique, la bureautique et la robotique engendreront, dans les années qui viennent, un nombre important de fonctions de cadres. Mais bien naïf serait celui qui prétendrait, à partir de cette prévision, orienter définitivement les carrières futures d'un nombre déterminé de jeunes à l'âge de la spécialisation scolaire : parce que les techniques elles-mêmes peuvent subir de brusques mutations, parce qu'il est très difficile de





déduire un nombre précis de postes spécifiques en partant d'un type de technique, parce que l'annonce de l'ouverture d'un créneau d'emplois, surtout fondés sur une découverte prestigieuse, joue le rôle d'un mythe et a tendance à déclencher chez les jeunes une massive « ruée vers l'or ».

La nécessaire prospective et sa vulgarisation demandent donc d'être accompagnées par l'adaptation progressive au changement.

C'est tout simplement ce qu'on appelle déjà, même si la réalisation a pris du retard sur les projets des Jacques Delors et autres Bertrand Schwartz, la « formation continue » ; et ce qu'il faudrait appeler, car sur ce point les conceptions mêmes sont encore balbutiantes, l'« orientation continue ». En insistant sur l'évidence que les deux sont complémentaires : si on forme des individus sans étude préalable de leurs besoins et de ceux de la société, on fabrique des malheureux ou des chômeurs ; et si on oriente sans mise en place des dispositifs de formation correspondants, on lance dans la profession des inefficaces. On ne peut pas choisir, disjonctivement, ou d'orienter, ou de former, ou d'embaucher, de muter et de promouvoir. Il faut, conjointement, et orienter, et former, et embaucher-muter-promouvoir.

« Systématiquement » aussi. Au sens logique du terme. C'est-à-dire que l'ensemble orientation-formation-emploi constitue un « système » aux éléments fonctionnellement inter-agissants, dans lequel on ne peut pas modifier l'un des composants sans agir sur les autres.

Mais c'est un système à trois dimensions. Au-dessus du plan de l'« infrastructure » économique, de la production-échange-consommation des objets, où j'ai parlé de l'orientation-formation-emploi, il y a le plan de la « superstructure », disons « culturelle » ou proprement humaine, sur lequel on peut parler d'un autre ensemble symétrique, dialectiquement articulé au précédent, orientation-éducation-humanisation.

D'où l'exigence de substituer : à l'autoritarisme des chefs, l'auto-gestion des carrières ; à la formation descendante, l'autodidactisme ; à la sélection par les établissements scolaires et au choix de l'avenir des enfants par les parents, l'auto-orientation des jeunes.

Exigence fondamentale qui ne conduit nullement à verser dans je ne sais quel anarchisme ou individualisme utopiques : cette autonomie généralisée doit être : d'une part, *intégrée* dans une planification démocratique de la société globale, de l'entreprise, de la formation, de l'orientation ; d'autre part, *aidée* par les parents, par les orienteurs, par les formateurs.



Le milieu enseignant, même conscient de sa fonction complémentaire d'orientation, ne saurait suffire à aider les étudiants dans la détermination de leur carrière. Car le choix de la direction d'une vie n'est pas un problème théorique. Il se fait au plan du vécu. D'où la nécessité, avant décision, d'un contact direct avec les réalités professionnelles. C'est le rôle des stages en entreprise, qui doivent faire organiquement partie du système éducatif et ne pas être considérés comme une diversion juxtaposée à la formation-orientation.

Après le premier départ, la première étape est d'une particulière importance pour toute la suite du parcours. On sait que l'enfant qui se blesse en tombant dès ses premiers pas risque d'en être affecté pour longtemps. Et au bout de longs cycles d'acquisitions à dominante théorique, les premières années de vie professionnelle constituent le rite de passage de l'espèce d'enfance prolongée de l'étudiant à la vie responsable et efficace de l'adulte. Beaucoup de jeunes cadres auraient besoin, au cours ou à la fin de ces années d'apprentissage, d'une aide à la réflexion sur cette première expérience : les uns pour tirer les conclusions pratiques d'un échec ressenti dans l'impuissance, ou d'un demi-échec dont ils se refusent à prendre conscience afin d'éviter d'en trop souffrir ; d'autres, pour ne pas se laisser griser par un premier succès et accaparer par une ambition de carrière exclusive dont ils risquent de s'apercevoir brusquement, à une étape ultérieure, qu'en les enfermant dans le domaine du travail, elle les aura mutilés de dimensions plus vitales de leur personnalité.

## LIGNES DE FRACTURE

Supposons la vie professionnelle bien orientée à l'origine, ou réorientée, après constat d'erreur, dès l'expérience du premier emploi.

La suite de la carrière n'est pas pour autant garantie contre les déviations, les hauts et les bas, les obstacles qui peuvent surgir à tout moment. Il y a la conjoncture externe : qui avait prévu la crise du pétrole ? Il y a la situation interne de l'entreprise : les fusions, changements de production, de direction, la guéguerre - ou la guerre à mort - des ambitions entre bons et petits camarades. Il y a les avatars de la vie familiale : le mariage - ou le divorce - et les retentissements de la vie affective ou professionnelle du conjoint, les exigences de l'éducation des enfants. Et il y a l'évolution personnelle spontanée, le changement progressif ou soudain des motivations et des intérêts : tout le monde ne rompt pas avec l'entreprise pour entrer à la Trappe ou partir élever des moutons au Larzac, mais plus de cadres qu'on ne croit commencent, aux moments les plus imprévus, à en avoir marre d'une fonction d'études, à éprouver le besoin de passer du technique à la gestion ou de consacrer une part de leur énergie et de leur temps à des activités artistiques, scientifiques ou sociales, ce qui peut entraîner une réorganisation de leur carrière professionnelle elle-même.

Les cadres bloqués dans leur promotion à l'intérieur de l'entreprise n'ont pas toujours la force de prendre lucidement conscience de la situation, pas toujours les moyens de l'analyser, pas toujours le courage de prendre la décision que la raison leur conseillait. Faut-il tenter de contourner ou de faire sauter l'obstacle intérieur à l'entreprise (et ce peut être un subordonné, un collègue ou un supérieur hiérarchique) ? faut-il accepter ou provoquer une mutation interne ? faut-il s'extraire d'une organisation où l'avenir apparaît vraiment bouché, mais où l'on a tout de même ses habitudes, ses relations et une relative sécurité ? Devant cet obstacle qui barre la route, il arrive qu'on n'ait pas en soi les ressources nécessaires pour l'affronter seul. Il peut n'être pas facile de trouver sur place une oreille impartialement bienveillante. Où chercher qui nous aidera ?

Les cadres qui « tombent en chômage », comme on dit si bien, ont certainement besoin, le plus souvent, d'aide pour retrouver un emploi. Des institutions diverses, publiques, paritaires ou privées, tentent de la procurer... « dans la mesure des places disponibles » au sein du système économique. Mais elles ont, jusqu'à présent, mis en œuvre moins de ressources pour aider aussi le chômeur à utiliser cet intervalle forcé entre deux emplois pour faire le point (bilan et projet) à moyen et long termes, au-delà de la reprise prioritaire d'un emploi, et pour se donner un complément de formation vraiment intégré à un plan de carrière et de vie, et qui soit autre chose



qu'une compensation à la solitude inactive, un marché subventionné pour les marchands de stages-standard, ou une opportune soustraction opérée dans la statistique du chômage.

Organiser l'entre-deux-emplois, qu'il soit volontaire ou forcé, intra-entreprise ou inter-entreprises, de manière que, sans nuire à la reprise aussi rapide possible de l'activité productive, il devienne, de plus, un temps de réflexion sur sa propre trajectoire globale et de reprise d'une activité de formation personnelle, à continuer ensuite, sur un rythme plus lent, dans les intervalles normaux de l'emploi retrouvé : voilà-t-il pas un beau champ d'étude, d'initiative et d'action pour les instances politiques et syndicales d'une nouvelle société ?

## LIGNE DE CRÊTE

Dans les péripéties de la trajectoire du cadre, les psychosociologues du travail ont repéré un moment typique où, quel que soit le degré de conscience qu'en ait tel ou tel, existe chez beaucoup un besoin vital d'orientation et de remise en route : c'est ce que des disciples anglo-saxons de Mélanie Klein ont appelé la « crise de mi-carrière ».

En fait, sous un contenu apparent, et pour une part réel, d'ordre professionnel, il s'agit bel et bien d'une crise existentielle.

On voit encore, dans de vieilles maisons de province, une gravure du XIX<sup>e</sup> siècle qui s'intitule « *Les Ages de la Vie* ». Elle dessine un double escalier en forme de pyramide. Les marches, une par dizaine d'années, portent chacune un personnage représentatif de cet âge.

Eh bien, c'est une assez bonne image du vécu de ce point critique majeur de la vie des cadres tel que nous le décrivent les analystes de la « crise de mi-carrière » et tel que reconnaissent l'avoir éprouvé eux-mêmes les plus lucides de ceux qui sont passés par cette ligne de crête.

Enfant, on a voulu « grandir », sans voir au-delà. On a, adolescent, rêvé de réalisation de soi, d'amour et de gloire, de réussite personnelle et sociale par la puissance ou la fortune. On a « bossé », jeune homme, à la Fac ou à l'École, pour décrocher ce diplôme qui est le ticket d'accès direct à la carrière de cadre ; ou bien, écarté par la médiocrité des ressources familiales de la porte d'entrée de cette grand-route, on a peiné sur le rude chemin de traverse des emplois subalternes ou des cours de rattrapage, pour rejoindre par promotion, sinon rattraper tout à fait, le peloton qui avait pris de l'avance.

Seulement, même si on ne s'est pas heurté à des lignes de fracture, ou si on les a franchies dans l'élan de la jeunesse et bientôt oubliées, un jour vient où on se rend compte que l'élan, loin d'être infini, est difficile à maintenir à son niveau. On s'aperçoit, par un retour sur ses propres difficultés ou par un coup d'œil jeté alentour, que, sauf de brillantes exceptions et hors les améliorations, quasi-automatiques et plus inquiétantes que valorisantes, à ce qu'on nomme justement « l'ancienneté », la courbe de salaire des gens de votre génération a une montée de plus en plus faible, et la courbe des responsabilités réelles tend à s'infléchir vers la descente. On commence à ne plus trouver tout à fait la même saveur à la joie d'agir et de produire. Au fond, par-delà la vie professionnelle, qui fonctionne souvent, chez les cadres, comme le plan de projection où ce sentiment de la limite inéluctable apparaît d'abord, ce qui est à l'œuvre là, c'est la prise de conscience du caractère temporellement fini de l'existence.

L'âge de cette découverte vécue comme nous concernant intimement varie selon de nombreux facteurs professionnels et personnels. Certains peuvent rester dans l'illusion jusqu'à l'âge de la retraite à moins que le coup imprévu du chômage, de la mise au rancart ou à la retraite d'office, ne déchire brutalement le voile. En fait, le problème commence à se poser objectivement dès les années de la quarantaine. Et pour éviter une secousse qui sera d'autant plus forte qu'elle aura été plus tardive, il vaut mieux que cette prise de conscience ne soit pas différée au-delà de la cinquantaine.

Car elle est, naturellement, traumatisante. Ce n'est pas rien de découvrir, non pas intellectuellement (« *l'homme est mortel ; or Socrate est homme, donc...* »), mais vitalement, que « *je suis professionnellement et personnellement mortel* » et « *je me vois descendant vers ma propre mort* ». Beau-



coup traversent alors une phase à tendance dépressive (tristesse, torpeur, « à-quoi-bon-isme »), qui peut rester purement intérieure ou se traduire soit dans la vie professionnelle soit dans la vie privée.

Il faut pourtant dépasser l'épreuve. Il reste à vivre une bonne partie de la vie professionnelle, qui peut être, éventuellement d'une autre manière, aussi productive, et plus encore de la vie personnelle, qui garde ses chances d'être humainement riche et heureuse.

Dans les pays anglo-saxons, on a, depuis des années déjà, mis en place des centres ou des sessions dans lesquels les cadres confrontés à ces problèmes de mi-parcours peuvent, en groupes assistés par un spécialiste, travailler activement à les résoudre.

Et en France ?... Question posée aux politiques, aux syndicats de cadres et aux responsables de personnel.

## LIGNES D'HORIZON

Le bonheur de la retraite, cette dernière étape du voyage de la vie, suppose d'abord que le cadre lui-même n'ait pas entièrement identifié, donc limité, son existence à son activité professionnelle et rémunérée, qu'il ait cultivé, au cours de sa vie dite active, des valeurs philosophiques ou religieuses, intellectuelles, artistiques, familiales et sociales, politiques, syndicales... Que, par exemple, sa vie de société n'ait pas été un pur moyen de se ménager des « relations » utiles dans la carrière ; sa vie familiale, le « repos du guerrier » de la bataille industrielle, pris dans les résidus d'horaires du manager surmené...

Cela suppose que les directions d'entreprise n'aient pas provoqué cette réduction de la vie à la profession, par l'attribution au cadre de l'estime et de l'avancement en fonction essentiellement, non pas de la qualité de son travail, mais de son « dévouement à la maison », dont les indicateurs seraient la soumission inconditionnelle sur vues infaillibles du patron, ou d'arriver au bureau avant l'aube, de le quitter après la nuit tombée, et d'emporter un stock de dossiers à traiter chez soi pendant le week-end. Et que, bien entendu, les cadres syndiqués et leurs organisations syndicales militent pour que la réduction du temps de travail ne soit pas un droit pratiquement réservé aux ouvriers et employés. Ce qui, soit dit en passant, compte-tenu des horaires courants chez les dits cadres, aurait une conséquence beaucoup plus directe sur le nombre des nouveaux postes créés que la réduction du temps hebdomadaire des catégories qui ne débordent pas les horaires officiellement rémunérés.

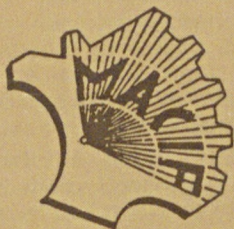
Cela suppose que, dans les années précédant la retraite, les entreprises diminuent progressivement les horaires des cadres, pour que, quand il sont encore en bonne forme, ils désinvestissent peu à peu du travail rémunéré en réinvestissant leur temps, leurs intérêts et leur énergie dans des formes différentes d'activité. Et que les fins de carrière, au lieu d'être des cramponnements aux plus hautes branches du cocotier durement secoué par les plus jeunes, s'orientent partiellement, d'un commun accord entre la hiérarchie et les intéressés, vers des fonctions de réflexion, de conseil, de partage non-autoritaire d'expérience, qui, outre qu'elles correspondent souvent mieux aux meilleurs potentiels des hommes de cet âge, constituent une préparation progressive aux activités de nature à occuper et dynamiser le temps libre des futurs retraités.

Cela suppose que la société, qui a bien trouvé les moyens d'instituer la formation des jeunes, de commencer à développer la formation des adultes, promeuve aussi l'organisation de séminaires ou de sessions facilitant la transition de la vie professionnelle à la retraite.

Il faut changer l'image que les adultes se font encore de l'activité, par prolongation des idées d'un passé où l'on « travaillait pour gagner sa vie » dès la première apparition des forces dans l'enfance, jusqu'à l'extinction à peu près complète de ces forces.

Nous sommes entrés dans une époque où le développement des machines et de l'automation permet à la société de payer à ses adultes en pleine force une vie de loisirs humains à temps partiel, à ses jeunes déjà plus très jeunes et à ses vieux pas encore très vieux une vie à temps plein préparant l'existence humaine dans toutes ses dimensions ou l'accomplissant dignement dans ses valeurs les plus hautes.





# LA MACIF

Société d'assurance à forme mutuelle et à cotisations variables  
Entreprise régie par le code des assurances

SIÈGE SOCIAL: 2 et 4, rue de Pied de Fond 79037 NIJORT Cedex

## MET A VOTRE DISPOSITION :

### SES CONTRATS D'ASSURANCES

Automobile (toutes les garanties au meilleur prix)  
M.V.P. (Multigaranties Vie Privée), habitation,  
responsabilité familiale, etc.,  
S.N.O. (Sociétaires Non Occupants) Dommages et  
responsabilité civile bâtiments,  
M.A.S. (Multigaranties Activités Sociales) Comités  
d'entreprise, organismes sociaux,  
NAVIGATION DE PLAISANCE  
CARAVANING

### • SES RÉGIMES DE PRÉVOYANCE

Régime de Prévoyance Familiale Accidents - RPFA  
Régime de Prévoyance Familiale Maladie - RPFM

### • M.A.C.I.F. EPARGNE 10 Contrat d'Assurance sur la Vie

### • SON FONDS DE SOLIDARITÉ (FONSOMACIF) ayant pour but "d'accorder des secours exceptionnels dans les cas dignes d'intérêt et notamment en cas de dommages subis par les sociétaires ou leurs ayants droit et résultant d'un événement non assurable",

### • UN SERVICE D'ASSISTANCE "FRANCE ET ÉTRANGER" - I.M.A.

### • UN BULLETIN D'INFORMATION TRIMESTRIEL - "BONNE ROUTE"

### • UNE GESTION DÉCENTRALISÉE AVEC ACTUELLEMENT DES CENTRES À ST-ETIENNE, MULHOUSE, LENS, ARLES, AGEN, ROMANS ET BIENTÔT COMPIÈGNE

DONT BÉNÉFICIENT DÉJÀ 1.500.000 ADHÉRENTS



# QUELLE STRATÉGIE POUR LES CADRES ?

Propositions d'orientation  
par Pierre Vanlerenberghe

LA CFDT est engagée dans une action de longue haleine pour transformer le travail et l'entreprise. La resyndicalisation décidée au congrès de Brest, visant à une meilleure prise en compte du réel (le poids de la crise, l'éclatement du monde des salariés, etc.), et de la dimension temps (pour agir, négocier, introduire des changements), pour faire la transformation et non plus seulement pour la « proclamer », ont éveillé un intérêt certain chez les cadres. Les gains importants aux élections professionnelles l'ont montré. La situation nouvelle a encore accru cet intérêt des ingénieurs et cadres. Ils savent que la CFDT est en position-clé dans le jeu intersyndical et dans les modalités plus ou moins rapides, plus ou moins radicales, de la transformation sociale. La CFDT est l'organisation qui dérange, qui innove, qui « bouge », même si parfois on a du mal à la suivre.

LES ÉCUEILS À ÉVITER SONT DE DEUX ORDRES : les uns sont liés à l'image et à la pratique de la CFDT, les autres sont liés au type de prise en charge des cadres dans l'organisation.

## L'image de la CFDT

Nous venons d'en donner un aperçu. Il faut ajouter que la CFDT n'apparaît pas aux yeux des cadres comme un syndicat classique : il intervient au-delà du champ strictement professionnel, il pose les problèmes de société (libération de la femme, refus du tout-nucléaire), tout en affirmant très fort l'autonomie du syndicat par rapport au politique (soutien actif à la Pologne de Solidarité).

Mais le projet de transformation de la CFDT est parfois mal présenté aux cadres. Certaines formes d'ouvriérisme semblent les exclure, au moment où leur présence dans l'organisation est essentielle à l'avenir de celle-ci dans une société post-industrielle, où la part du tertiaire et des technologies « de l'information » ne cessera de croître. Les exigences fortes de la CFDT sur les revenus, comme sur les modalités nouvelles de l'exercice de l'autorité, ne peuvent être perçues que si elles sont affirmées comme impératives et immédiates, alors

que sur ces deux terrains, il faudra du temps pour avancer.

La proposition confédérale concernant la programmation de l'augmentation du SMIC ou de la réduction du temps de travail, va dans le bon sens et a été bien perçue par le milieu.

Nous risquons de ne pas capitaliser le courant de sympathie qui existe en termes d'action ou d'adhésions, à cause de certains défauts organisationnels, de la méconnaissance qu'ont les structures de la CFDT des modalités d'accueil des cadres, de la non-prise en compte de leurs revendications particulières.

Or, chacun sait qu'il existe d'autres organisations de cadres, dont les conceptions et les stratégies diffèrent profondément des nôtres : elles ne demandent qu'à accueillir ceux que nous n'aurions pas su recevoir et intéresser.

D'où quatre exigences, qui nous semblent de mise aujourd'hui :

- combattre un discours syndical qui n'intègre pas la « dimension cadres » ou qui la subordonne à d'autres choix ; donc construire enfin une démarche syndicale respectueuse des diversités et des expressions particulières ;



- donc *parler en tant que cadres aux cadres*, dans les sections, au niveau des fédérations, au niveau de la confédération, ce qui ne veut pas dire sans contrôle, c'est-à-dire débat préalable au sein des structures intercatégorielles ;

- construire pragmatiquement des *revendications concrètes*, dès l'entreprise. Un réveil des militants cadres est ici nécessaire ;

- enfin, être *vigilants vis-à-vis de toute résurgence d'attitude anti-cadre dans l'organisation*. Nous savons que l'ouvriérisme de certains cadres y prédispose ; nous savons aussi que dans le mouvement ouvrier, de telles attitudes sont toujours sous-jacentes. Il n'y a pas aujourd'hui de risque de domination de la transformation par les cadres ; les nouvelles catégories dominantes qui apparaissent sont autres.

## Porteurs d'innovation et acteurs du changement

Notre syndicalisme a l'ambition de toucher *toutes les catégories de cadres*, sans exclusive. Cependant, les choix de nos revendications, notre projet social, conduisent à ce que nous soyons moins entendus par certaines. D'autre part, faute de concrétisation sur le terrain, faute d'une meilleure attention de la part de nos militants, certaines catégories restent hors de notre champ de réflexion et de propositions.

Quelles que soient les catégories que nous voulons toucher, toutes seront sensibles aux *problèmes généraux* que vont rencontrer les ingénieurs et cadres : *emploi et chômage*, évolution de leurs *revenus*, de la *société*, etc. La CFDT se doit donc d'avoir un discours général en direction de tous les cadres.

Partant essentiellement, pour construire notre stratégie syndicale, de la situation de *déqualification* du grand nombre, et des données nouvelles qui indiquent le nouveau rôle collectif demandé aux cadres, innover et créer, nous devons continuer à toucher, comme nous l'avons fait autour des nouvelles technologies, les *cadres porteurs de progrès* : les uns sensibles depuis longtemps, à partir de leur expérience ou de leurs options idéologiques, culturelles ou politiques, à la nécessité de la transformation de la société ; les autres qui accomplissent des fonctions sociales ou techniques, où se jouent les évolutions des entreprises, et qui sont disponibles à tout discours innovateur.

Une attention particulière devra être portée à deux catégories :

- les *cadres professionnels*, ou ceux qui exercent un *métier* bien défini : les chercheurs, les médecins du travail, les inspecteurs du travail, les informaticiens, les formateurs... Depuis quelques années, ils se posent des interrogations fortes sur leur métier. La situation nouvelle doit nous conduire à trouver avec des réponses syndicales, la conquête de nouvelles libertés (sur les conditions de travail par exemple) et l'exigence d'un contenu fort et nouveau à leur travail ;

- les *cadres dirigeants* ou d'état-major. Nous avons, en effet, constaté ces dernières années une demande de militantisme « non-classique » de leur part, qui consisterait à éclairer le mode d'exercice de leurs responsabilités individuelles, par la réflexion collective sur le type d'organisation de l'entreprises et ses finalités.

Nous nous proposons d'orienter l'action des trois années à venir selon deux axes qui peuvent se définir ainsi :

- clarté, lucidité sur les *évolutions économiques* : la solidarité ne se décrète pas, elle se consent ; donc elle se propose, elle se négocie ; elle suppose en contrepartie, le développement des responsabilités et de l'autonomie des cadres : la CFDT propose de nouvelles solidarités ;

- clarté et action pour créer de *nouveaux projets professionnels* et réformer l'entreprise : être cadre, c'est aujourd'hui participer à la transformation de l'entreprise ; c'est innover, c'est-à-dire développer la négociation, créer de nouvelles fonctions, inventer de nouveaux modes de fonctionnement. La CFDT propose une autre façon d'être cadres.

## De nouvelles solidarités

### Le partage du travail et des gains de productivité

Le lieu premier de création des solidarités pour les ingénieurs et cadres est le partage du travail : un énorme effort de présentation de nos revendications doit être entreprise ; les cadres doivent pouvoir bénéficier de la réduction du temps de travail. La solidarité s'exercera de deux façons :

- *solidarité financière* : si nous allons vers une réduction massive du temps de travail avec des garanties quant à la création d'emplois, alors les cadres seront prêts à accepter temporairement un moindre maintien de leur pouvoir d'achat ;

- *solidarité liée à leur fonction* : ce sont eux qui sont les organisateurs de la pro-



duction. La CFDT leur demandera de tout faire pour qu'il y ait création d'emplois, à la faveur de la réduction du temps de travail, en tenant compte de la nécessaire exigence de compétitivité. Le mot d'ordre pourrait être le suivant : *les gains de productivité que vous contribuez à obtenir — et qui sont à développer, par la lutte contre les gaspillages d'énergie par exemple — doivent être affectés en priorité à la réduction du temps de travail, et à la création d'emplois.*

L'investissement quant à lui, pourra être relancé par la modification de l'assiette des cotisations sociales, un meilleur accès aux aides de l'Etat et au crédit ; une meilleure anticipation sur l'avenir grâce à la planification ; une prévision des gains de productivité futurs. Cet axe suppose que sur l'ensemble du terrain des revenus : salaires, transferts sociaux, fiscalités, une *programmation* des évolutions dans le temps soit proposée par la CFDT, afin que les cadres puissent se projeter dans l'avenir et voir ce que peut devenir leur niveau de vie et leur possibilité d'épargner.

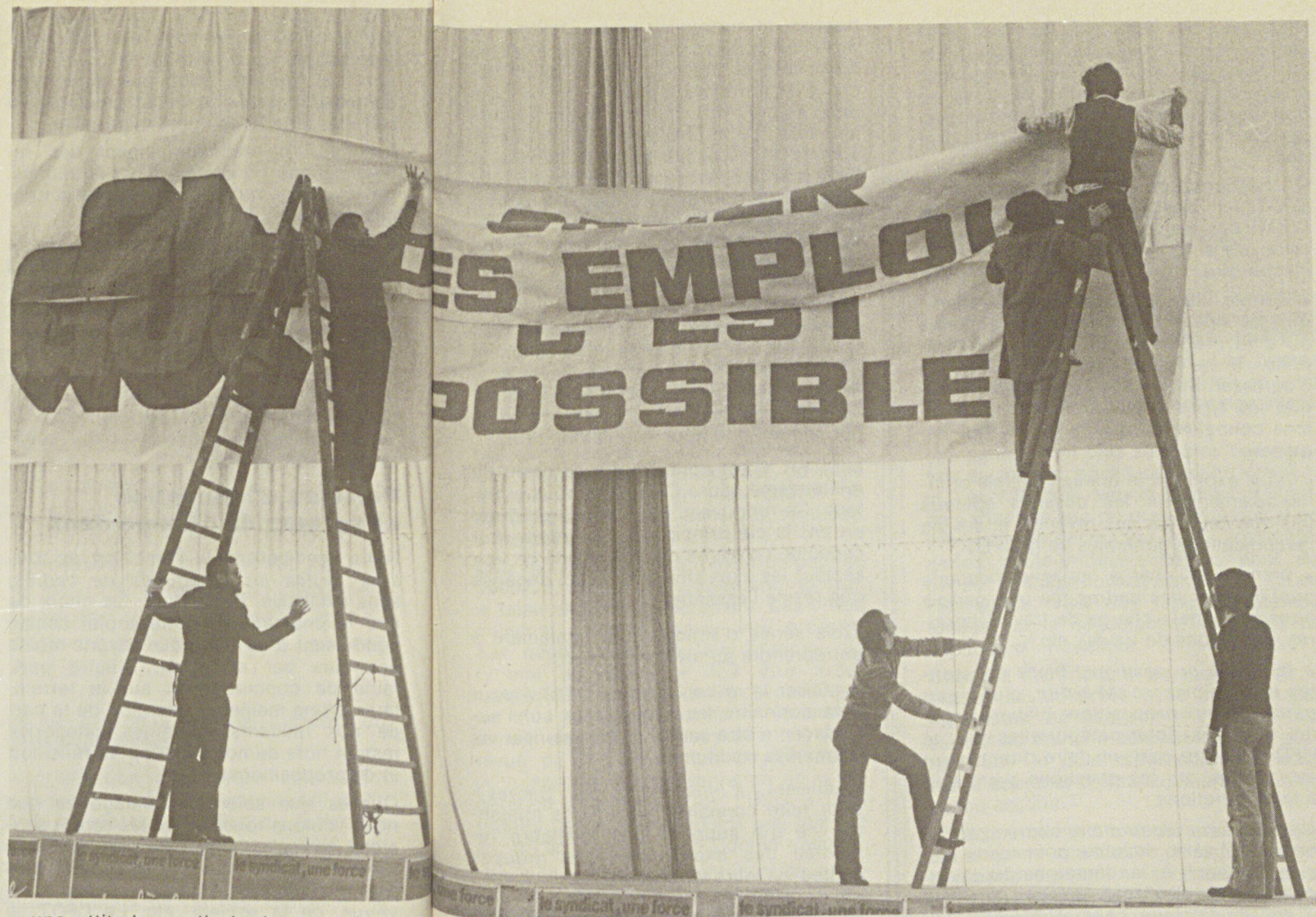
#### L'autre façon d'être cadres

Le vrai problème pour les cadres, est de savoir s'ils vont pouvoir disposer de compensations nouvelles dans leur vie professionnelle. En effet, l'image brillante du cadre de la période de croissance est cassée : être cadre, c'était la réussite sociale, le prestige, la possibilité de consommer, la reconnaissance de leur valeur individuelle, la possibilité de risquer, mais dans la sécurité que permettait la croissance.

Aujourd'hui, quels risques peuvent-ils prendre ? Quelles sécurités ont-ils ? et donc quelles sont leurs raisons d'être cadres ?

Nous pensons — comme le montre l'ensemble de ces réflexions — que les orientations impulsées dans la société : recréation d'un tissu industriel, décentralisation et négociation, donnent les nouvelles orientations que doivent suivre les cadres en prenant *des risques nouveaux qui leur vaudront une autre reconnaissance sociale* : les cadres doivent gérer l'innovation, inventer et créer, les cadres doivent permettre l'expression des salariés et inventer de nouvelles fonctions, de nouveaux modes de fonctionnement collectif, à travers le développement de la concertation et de la négociation.

50 Ceci suppose :



une attitude syndicale de proposition, non seulement sur le terrain social et industriel, mais aussi sur celui de l'innovation technologique et organisationnelle ; des propositions spécifiques faites par les cadres CFDT aux cadres.

Il s'agit de :

- poser les bonnes *questions* sur les évolutions en cours,
- donner les *analyses* de la CFDT sur ces évolutions économiques, sociales, techniques, et mieux de bâtir avec les cadres cette analyse ;
- contrer certaines évolutions et en infléchir d'autres en élaborant des propositions *alternatives* ; celles-ci peuvent concerner la conception du développement de l'entreprise (quels produits ?), son organisation interne et à ses méthodes de gestion ; le type d'organisation du travail à impulser, donc aux nouvelles fonctions et qualifications à introduire, la

diffusion des connaissances techniques ou autres pour que tous puissent accéder à une meilleure qualification et la possibilité de faire des propositions.

- une *communication des expériences* à tous, pour permettre à l'imagination de prendre le pas sur la bureaucratisation et la normalisation ;
- des *possibilités nouvelles d'apprentissage et de formation* pour les cadres, donc de nouveaux droits à la formation permanente, et des garanties individuelles et collectives pour que le droit à l'expérience et à l'erreur soient reconnus.

Il s'agit de pouvoir *négocier ses responsabilités et la manière de les exercer* : ceci touche au contenu de la lettre d'embauche, aux descriptions de fonctions, aux possibilités financières et humaines d'expérimenter, de travailler en équipe, d'avoir le droit à l'erreur. Ce sont donc des garanties d'expression profes-

sionnelle, voire de clause de conscience qu'il nous faut obtenir.

Il s'agit de pouvoir *négocier sa formation et le maintien ou l'évolution de sa compétence*. Cela passe par la négociation de ses tâches, la possibilité de libérer du temps pour utiliser le droit à la formation, la connaissance des perspectives d'évolution des carrières et des emplois ; la négociation collective des plans de formation de l'entreprise, concrétisant les plans de développement techniques et organisationnels de l'entreprise.

#### Oser, militer, organiser

OSER. Nous *devons* oser, pour permettre à la grande masse des cadres de participer au changement ; pour créer dans le respect des diversités, de nouvelles solidarités : ainsi la bataille de l'emploi et de la réduction du temps de travail.



Nous *pouvons* oser, car, même si nous avons encore à progresser en nombre et en degré de militantisme, *la nouvelle donne* doit nous permettre de nous affranchir de la réserve, de la timidité auxquelles nous obligeait la pression patronale.

Or, *beaucoup de cadres attendent* de la CFDT (et particulièrement des cadres CFDT) des propositions réalistes, à inscrire dans la réalité de l'entreprise, c'est-à-dire :

- donner nos *analyses des situations*, qu'elles relèvent de l'économie générale ou d'un problème particulier de l'entreprise. Il ne s'agit pas de flatter, ni d'agresser. Il faut dire avec vérité et lucidité les types d'évolution que nous allons connaître ou que la CFDT veut impulser ;
- nous *expliquer* le mieux possible et inlassablement sur les dossiers épineux tels que ceux liés aux revenus, et sur les revendications générales de la CFDT ;
- prendre en charge les *revendications quotidiennes des cadres* (ce que parfois nous oublions) : charge de travail, horaires, conditions de travail, etc. ;
- faire des *propositions*, biens construites et crédibles : c'est-à-dire, d'une part participer aux propositions élaborées par les sections inter-catégorielles de la CFDT, d'autre part, en faire directement aux cadres, sur les questions ayant trait à leurs fonctions ;
- dire *l'autre façon d'être cadre* : proposition nouvelle, insolite pour ceux qui s'en tiennent à la démarche traditionnelle du syndicalisme. Souvent la CFDT a eu un discours général, idéologique, sur les cadres de demain, dans la société autogestionnaire, mais sans en décrire *les voies et les moyens*. Souvent, le mouvement syndical a rejeté, comme action relevant de l'individu, toute initiative prise par tel ou tel de ses militants pour innover ou élaborer de nouveaux rapports sociaux.

Il est nécessaire, pour la réussite de la transformation sociale, de rechercher, en collectif de cadres, de *nouvelles modalités d'exercice des fonctions de cadres*, de les expérimenter et de les évaluer collectivement. Bien sûr, cela exige que soient en même temps, ou au préalable, revendiqués de *nouveaux droits ou libertés* qui puissent le permettre. Pourquoi, autour du groupe cadres CFDT, ne développons-nous pas ces collectifs d'échanges, par exemple en utilisant la revue « *Cadres CFDT* ».

52 Pour le moins, il est important, dans l'en-

treprise, et surtout au niveau interentreprise, de *faire connaître les expériences collectives et individuelles*, le débat social s'en enrichira d'autant. *On ne peut plus, aujourd'hui, séparer métier et militantisme*. La nouvelle donne politique, comme la nécessité et la possibilité, à travers le bouleversement technologique, de créer de nouvelles formes d'organisation du travail, conduit à un rapport nouveau entre métier et militantisme, qu'on ne peut laisser à l'individu seul, ou aux militants qui vont investir leur projet professionnel loin de l'entreprise. La CFDT, au nom de son projet, doit susciter l'action collective des cadres non seulement pour négocier en force leurs revendications, mais également pour qu'ils inscrivent dans la réalité les modes de fonctionnement que nous souhaitons tous.

MILITER. C'est donc à un renouveau du militantisme cadre CFDT que nous appelons. Ce renouveau, ce sont *les GFC* qui en ont la clé principale : c'est dans leur capacité à traduire dans la réalité de leur secteur les axes stratégiques ici dégagés que réside l'essentiel.

Trois séries d'actions sont également à entreprendre au niveau de l'UCC :

- utiliser la revue « *Cadres CFDT* » pour faire connaître les expériences sur l'autre façon d'être cadre, et les valoriser via les médias traditionnels ;
- utiliser « *L'Information des Cadres* » pour faire connaître les actions militantes, ce qui suppose une meilleure remontée des expériences des groupes cadres via leurs fédérations ;
- concevoir des *modules de formation* des militants syndicaux cadres, pour les former à l'élaboration d'une politique syndicale cadres. En parallèle, élaborer quelques textes et interventions permettant aux URI et fédérations d'introduire une réflexion sur les ingénieurs et cadres, dans leurs sessions de formation.

ORGANISER. Le travail préparatoire à la Conférence nationale, et bien entendu la Conférence nationale elle-même, sont l'occasion d'arrêter certaines orientations.

Cependant, nous pouvons déjà indiquer les pistes suivantes, en droite ligne de la politique définie par le Conseil national confédéral de janvier 1978 :

*Les groupements fédéraux de cadres* doivent tous être constitués sous un an. Leur rôle est d'impulser la réflexion et de définir la politique cadre, sous contrôle de l'organisme directeur de la fédération. Il doit être animé par un permanent de la



fédération qui y consacre du temps, et si possible par un permanent cadre. Une action sera entreprise, pour que dans le plan de développement confédéral à venir, cette orientation soit concrétisée.

La question centrale est pourtant celle de leur représentativité et de leur dynamisme.

**Leur représentativité :** le GFC doit comprendre, pour partie, des militants dûment mandatés par les structures de base de la fédération (syndicats) et donc présents dans ces structures (mais il peut aussi s'agir de militants représentant les inters ou liaisons de trusts); pour partie, de militants représentatifs de certaines réalités (branches, types de fonction, niveaux de responsabilités) en vue de couvrir la totalité de la réalité cadre de la fédération. Tous doivent pouvoir s'appuyer, pour l'exercice de leurs mandats, sur des groupes cadres ou commissions cadres dans les syndicats et les sections ;

**Leur dynamisme :** il doit avoir un plan de travail, examiné par la fédération et dont le bilan est fait régulièrement. Les divers militants doivent pouvoir être présents aux négociations de leur branche. Le rythme de réunions doit être assez conséquent. Le GFC doit pouvoir disposer d'un organe d'information (éventuellement de pages professionnelles de la revue de l'UCC). Il doit être mandaté pour assurer la représentation de la fédération aux travaux de l'UCC. L'UCC réunira l'ensemble des GFC une fois par an, à l'occasion de son Comité national.

Une nécessité : la constitution de groupes de cadres dans les sections, et, auprès des principales UPR (Unions professionnelles régionales), lieux où peut s'organiser une confrontation réelle.

Des commissions régionales cadres. Auprès de chaque URI doit être organisée une commission de cadres qui aura pour but d'assurer :

1. une meilleure prise en charge du milieu ingénieurs et cadres de la région par les structures professionnelles et inter-professionnelles ;
2. une présence publique au milieu cadres ;
3. une présence cadres dans les institutions qui les concernent : APEC, CESI, grandes Ecoles, universités, etc.

Tout ceci devra s'appuyer sur des rencontres régulières de la Commission cadres, la présence d'un responsable cadre au Conseil régional, l'animation de la Commission par un responsable régional.

La tenue de rencontres annuelles (au minimum) des militants cadres, est à ce

moment-là indispensable, pour alimenter les travaux, pour mieux coordonner les actions à entreprendre (souvent en lien étroit avec les propositions de l'UCC), et permettre la confrontation des pratiques syndicales qui ne peuvent que s'approfondir et s'enrichir en ce lieu.

## **Une responsabilité militante, industrielle, internationale**

La période qui vient de s'ouvrir est déterminante pour qui souhaite depuis longtemps la transformation sociale. La CFDT plus que tout autre le sait. Les cadres CFDT également, eux qui ont fait de cette volonté le moteur de leur adhésion syndicale et de leur militantisme.

Les cadres sont plus sensibles que d'autres au contenu positif de l'action syndicale. Leurs tâches, dans le moment présent, en partant de leur propres situations et en intégrant les demandes des autres catégories socio-professionnelles, sont de penser et d'agir pour la transformation de l'entreprise, vers des rapports internes fondés sur la négociation, vers plus de capacité d'innovation.

Ceci est important à un moment où la France est observée avec attention par l'ensemble du mouvement syndical – et surtout sa branche européenne – et peut redevenir le pôle d'attraction de nombreux courants d'émancipation et d'innovation sociale.

C'est pourquoi de nouvelles responsabilités échoient aux cadres de la CFDT : selon la manière dont nous réussirons à associer la majorité des cadres à l'action de transformation, les autres syndicats de « cols blancs » certes, mais aussi ouvriers, tireront des enseignements pour leur propre action. Les choix que l'UCC entend faire dans sa stratégie internationale prennent ainsi leur sens.

En fait, sur le terrain de la technologie par exemple, nous avons mieux senti la communauté de nos problèmes avec d'autres et la nécessité, pour prendre le virage de la « troisième révolution industrielle », dans de bonnes conditions qui ne pénalisent pas les salariés, d'une action coordonnée des mouvements syndicaux.

Ainsi se trouvent associées au sein d'une même démarche internationale, les nécessités objectives de faire face au changement industriel et technologique et la volonté de transformation de l'entreprise nationale ou multinationale qui, sous des formes certes diverses, traverse le mouvement syndical international.



# LE POINT SUR

LES SALAIRES  
LE TEMPS DE TRAVAIL  
LA FORMATION

## LES SALAIRES DES CADRES

Au 31 décembre 1980, on peut caractériser les salaires des cadres par les chiffres suivants :

1. Salaires moyens mensuels bruts (secteurs privé et public) :

Cadres supérieurs : 16 300 F (hommes) et 10 500 F (femmes)

Cadres moyens : 8 500 F (hommes) et 6 350 F (femmes)

2. Répartition des salaires des cadres inscrits à l'AGIRC (caisse de retraite du secteur privé — 1 250 000 inscrits) :

19 % ont un salaire inférieur à 7 620 F par mois

36,9 % ont un salaire compris entre 7 630 F et 11 460 F

26,9 % ont un salaire compris entre 11 460 F et 17 190 F

9,7 % ont un salaire compris entre 17 190 F et 22 920 F

7,6 % ont un salaire supérieur à 22 920 F (soit 100 000 cadres)

On voit donc que les moyennes cachent des inégalités importantes parmi les cadres et entre les cadres et les autres salariés (le rapport salaire moyen des cadres-salaire moyen des ouvriers n'est en aucun cas représentatif des écarts réels).

### Les revendications CFDT sur les salaires

La plate-forme confédérale de juin 1977 définissait 3 grands axes de revendications :

1. La négociation de salaires minima professionnels nationaux proches des salaires réels. Une procédure d'extension rapide sera instaurée afin d'étendre le bénéfice de ces accords à l'ensemble des salariés des secteurs concernés ; Très rapidement, toute entreprise industrielle, commerciale ou de service devra être dans le champ d'application d'une convention collective nationale ;

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

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

## QUESTIONS

1. Où en est-on aujourd'hui, dans votre entreprise ?

A) Dans votre entreprise, l'écart salaire minimum négocié-salaire réel a-t-il tendance à augmenter ou à diminuer ?

B) Dans votre entreprise, va-t-on peu à peu vers un statut unique ?

Les modalités spécifiques aux cadres (jours de congé supplémentaires, horaires, etc.) tendent-elles à augmenter ou à diminuer ?

C) Les statistiques montrent que, entre 1970 et 1980, les inégalités ont eu tendance à diminuer. En 10 ans :

— pouvoir d'achat des cadres : + 7 %

— pouvoir d'achat des ouvriers : + 35 %

L'avez-vous constaté dans votre entreprise ?

2. Comment préciser les revendications UCC-CFDT sur les salariés

A) Que veut dire aujourd'hui la notion de « carrière » ? Cette notion a-t-elle disparu avec la crise ? Que veut dire « carrière » pour un jeune diplômé embauché à trois fois le SMIC si le salaire maximum est limité à six fois le SMIC ?

B) Comment lutter contre « l'individualisation des salaires » ? Quel degré « d'individualisation » est syndicalement acceptable ?



C) Quelle est la forme de la grille « idéale » de classification que devrait proposer la CFDT dans le cadre de son objectif de 1 à 6 ?

D) Comment faire évoluer les salaires :

- par des augmentations en % identiques pour tous,
- par des augmentations en % modulés selon le niveau de salaire,
- par des sommes fixes identiques pour tous,
- par une combinaison « somme fixe + % » ?

Que penser du salaire en deux éléments ?

## LES CADRES ET LE TEMPS DE TRAVAIL

Le temps de travail moyen des cadres est très élevé. En moyenne les cadres, dans l'enquête UCC d'avril 1980, travaillent 45 heures par semaine (moyenne précise : 44 h 55 minutes).

Ceci recoupe les chiffres annoncés par l'INSEE dans son enquête « emploi » de 1980 (voir le schéma ci-contre) :

	Secteur privé	Secteur public
Cadre administratif supérieur .....	48 h 12 mn	42 h 42 mn
Ingénieur .....	44 h 54 mn	42 h 54 mn

Mais la ventilation que donne l'enquête UCC est particulièrement intéressante :

- de 35 h à moins de 40 h : 9,0 %
- de 40 h à moins de 45 h : 51,6 %
- de 45 h à moins de 50 h : 22,7 %
- + de 50 h par semaine : 16,7 %

AINSI, 39,4 % DES CADRES TRAVAILLENT PLUS DE 45 HEURES PAR SEMAINE

### Les revendications UCC-CFDT sur le temps de travail des cadres

Il est évident que les revendications concernant la diminution du temps de travail doivent « coller à la réalité » et être adaptée à chaque situation professionnelle.

Ceci est particulièrement vrai pour les cadres. En effet, ils ne sont pas rares ceux qui ne « croient » pas à la possibilité d'une réduction de leur propre temps de travail.

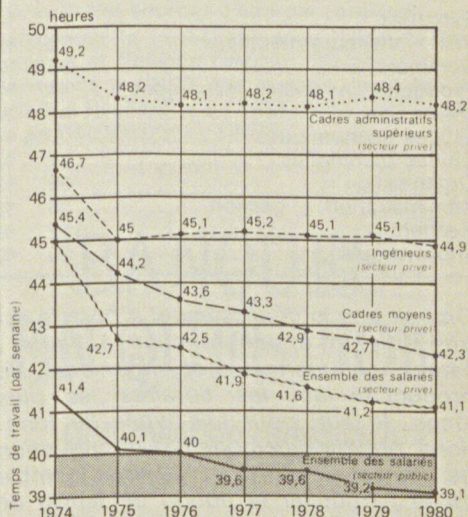
C'est pourquoi l'UCC a proposé des modalités spécifiques pour tenir compte des particularités de certains emplois (voir « CADRES CFDT n° 291 »).

1. La possibilité de négocier. Il est nécessaire que chaque cadre ait la possibilité, dès aujourd'hui, d'analyser les raisons qui l'obligent à effectuer des horaires importants et de négocier sa charge de travail avec la direction. Pour les dépassements ponctuels : enregistrement de ces dépassements et compensation sous forme de repos supplémentaire.

Pour les dépassements systématiques : embauche immédiate de personnels supplémentaires.

### LE TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES

évolution de 1974 à 1980



On constate que le temps de travail des cadres a beaucoup moins baissé que celui de l'ensemble des salariés.

Source : Enquête sur l'emploi INSEE, de 1974 à 1980.

2. Le problème des déplacements. Nous avons analysé les raisons pour lesquelles les cadres dépassent les 45 heures : analyse faite sur les 39,4 % qui ont un temps de travail supérieur à 45 heures.

Déplacements professionnels ..	4 h 40 mn
Travail sur le lieu professionnel	40 h 25 mn
Travail sur le lieu professionnel	40 h 25 mn
Travail à domicile ou à l'hôtel	3 h 25 mn
Repas professionnels .....	1 h 35 mn
Divers .....	40 mn



On constate que le temps de travail sur le lieu professionnel est à peu près normal, mais les déplacements sont importants ; le travail à domicile est loin d'être négligeable.

C'est pourquoi nous pensons qu'il faut prévoir des modalités spécifiques concernant les temps de déplacements :

TOUTE JOURNÉE DE DÉPLACEMENT SERA COMPTÉE POUR 1,25 JOUR DE TRAVAIL POUR TENIR COMPTE DU DÉPASSEMENT OBLIGATOIRE DE L'HORAIRE, DE LA FATIGUE SUPPLÉMENTAIRE ET DES INCONVÉNIENTS DUS À L'ÉLOIGNEMENT DE LA FAMILLE (DÉPLACEMENTS TROP LONGS).

3. Le problème de l'horaire journalier-hebdomadaire ou annuel. Les temps de travail sont très divers selon les situations et les fonctions.

Pourcentage de cadres travaillant + de 45 h/semaine :

Expatriés .....	75	%
VRP - Visiteurs médicaux .....	72	%
Commercial .....	55,5	%
Production + postes techniques ...	44	%
Divers .....	40	%
Études économiques .....	37,5	%
Études techniques .....	37	%
Organisation .....	36	%
Administration + gestion .....	36	%
Recherche .....	32	%
Informatique .....	20	%

On voit que le dépassement d'horaire est très différent d'une fonction à l'autre : cadres commerciaux et ingénieurs de production ont les horaires les plus longs. Il faut, pour ces types de fonctions, prévoir des modalités de réduction de temps de travail : il nous semble qu'en particulier la notion de temps de travail annuel est mieux adaptée à ces fonctions que la notion de temps de travail quotidien ou hebdomadaire.

DANS CERTAINES FONCTIONS POUR LESQUELLES LA MAÎTRISE DE L'HORAIRE QUOTIDIEN EST DIFFICILEMENT RÉALISABLE, LE TEMPS DE TRAVAIL POURRAIT ÊTRE COMPTÉ ANNUELLEMENT EN HEURES OU EN JOURS (AU CHOIX) AVEC DES LIMITES QUOTIDIENNES, HEBDOMADAIRES ET MENSUELLES POUR ÉVITER LES ABUS.

## QUESTIONS

1. Le problème du « forfait ». Selon l'enquête UCC, une très large majorité des cadres ne reçoit aucune indemnisation pour les heures supplémentaires qu'ils accomplissent :

Aucune indemnisation .....	74,2	%
Récupération en temps .....	14,1	%
Indemnisation en argent .....	11,7	% (1)

Faut-il revendiquer la suppression du « forfait » ? Faut-il revendiquer l'aménagement des forfaits (horaires précis, modalités de récupération des dépassements, etc.) ?

2. Certains cadres bénéficient de jours de congés supplémentaires systématiques pour tenir compte des dépassements du forfait : que faut-il penser de ces particularités ? Faut-il défendre des « avantages acquis » ?

3. Faut-il instituer le « pointage » des cadres ?

4. Quelle est la position des cadres, autour de vous, concernant l'arbitrage réduction du temps de travail/évolution du salaire ?

5. Les aménagements possibles du travail pour mieux utiliser les équipements (nuit, samedi, dimanche) peuvent-ils permettre la création de postes de cadres ?

## LA FORMATION DES CADRES

Pendant de nombreuses années, la réflexion syndicale sur le rôle de l'enseignement supérieur dans la formation des cadres restait défensive. Le gouvernement avait fait choix de délaissier l'université, et d'assurer la formation des cadres dans les écoles d'ingénieurs ou de gestion.

Les limites du système français de formation des ingénieurs (presque exclusivement assurée par les écoles) ont souvent été soulignées, en particulier :

- la volonté d'une sélection opérée sur la seule aptitude à manier l'abstraction,
- une prédétermination des carrières par la hiérarchie des grandes et petites écoles, encore renforcée par le système figé des « corps » qui s'étend peu à peu aux grandes entreprises,
- l'élitisme d'une formation en vase clos, à l'écart des autres filières de l'enseignement supérieur. Une des formes « idéales » de cette stratégie devait être l'Institut Auguste Comte.

## Démocratisation

Une véritable démocratisation de la formation des cadres doit passer dans

(1) En fait, ce dernier cas concerne surtout EDF-GDF, où certains cadres perçoivent une compensation, le plus souvent très partielle, appelée « indemnité pour travaux extra-horaires ».



l'immédiat par :

- un effort important pour favoriser l'accès au diplôme d'ingénieur par la formation permanente,
- le remplacement des actuelles classes préparatoires (véritables ghettos) par un cycle commun aux universités et aux grandes écoles,
- un rapprochement écoles-universités, avec notamment des installations communes, pour favoriser le passage des étudiants d'un système de formation à l'autre,
- le développement de la recherche fondamentale et appliquée, axé davantage sur les besoins réels de la population que sur des demandes à court terme des industriels,
- la participation accrue des représentants des intéressés à la définition et au contrôle de la formation et de la recherche (étudiants-syndicats des travailleurs représentant les personnels employés dans les écoles - ingénieurs et cadres...).

### Ouverture critique aux nouvelles technologies

Ce changement doit aussi se traduire dans les programmes. Comment l'appareil de formation va-t-il relever le défi des nouvelles technologies ? Cette ouverture de la formation aux nouvelles technologies ne saurait se limiter à la prise en compte des besoins immédiats des industriels, elle doit se traduire dans les programmes par :

- l'étude approfondie des dimensions économiques, sociales et politiques de la technologie,
- une connaissance réelle de la vie industrielle et sociale qui serait fournie par des stages de longue durée ou par la possibilité d'une formation en alternance qui pourrait commencer dès les études préparatoires,
- une réflexion permettant le développement de l'esprit critique de façon à favoriser l'innovation et non la reproduction des modèles techniques, culturels et sociaux.

Ces mesures, sur le plan de la pédagogie, des structures, des programmes, devraient contribuer à la formation d'hommes et de femmes compétents, capables de vivre et de travailler avec d'autres.

Progresser rapidement dans cette direction est d'autant plus urgent que d'après les estimations, le nombre d'ingénieurs diplômés en activité devrait passer de 200 000 en 1977, à 400 000 minimum en 2010. □

## Alternatives pour aujourd'hui La Biomasse

ÉNERGIE VERTE



La bataille contre le tout nucléaire et la diversification des sources d'énergie continue

Rédigé par la FGA-CFDT avec l'aide de ses militants et Philippe Chartier, Directeur de la Recherche à l'INRA, Pierre Alain Jayet Assistant à la Recherche à l'INRA, Théo Leray Maître de Recherches au CNRS.

Montholon-Services. Prix unitaire 31,50 F, franco 42 F. Réductions au-delà de 10 exemplaires.

## BANQUES EN QUESTION

Organisation - Résultats  
International - Emploi



Percer le secret bancaire à partir d'une connaissance minutieuse de sa réalité, tel est l'objectif poursuivi par Jean-Pierre Moussy et ses camarades de la Fédé Banque CFDT.

Montholon-Services. Prix unitaire 40 F, franco 53,50 F. Réductions au-delà de 10 exemplaires.



## SOLIDARNOSC EN FRANCE

■ UNE DÉLÉGATION du syndicat indépendant et autogéré Solidarnosc conduite par son président Lech Walesa a séjourné en France du 14 au 20 octobre, répondant à l'invitation de l'ensemble des syndicats français.

Quelle joie pour la CFDT qui organisait ce séjour, d'accueillir en France les responsables d'une organisation avec laquelle dès août 1980 nous nous sommes sentis si proches, si solidaires... !

Du programme très chargé de cette semaine nous retiendrons l'accueil chaleureux fait à nos amis polonais par quelque 5 000 personnes le 15 octobre au soir. Les rédacteurs de « Syndicalisme-Hebdo » ont ainsi résumé les principales interventions de ce meeting :

« Ce que nous partageons avec nos amis polonais, c'est bien ce qui est à la base même de la CFDT, rappelle Jacques Chérel-

que, secrétaire général-adjoint, qui préside le meeting : l'indépendance syndicale, la démocratie, l'autogestion. Trois maîtres-mots, ou trois mots clés, qui sont ce que nous avons en commun, insiste le responsable du secteur international, qui explique ensuite l'importance de la marche en avant réalisée par Solidarnosc pour améliorer les conditions de vie et de travail. Une marche qui veut également transformer radicalement la société polonaise. »

Edmond Maire, quant à lui, revient sur la signification de l'existence d'un mouvement syndical indépendant en Pologne :

« L'émergence de Solidarité a fait voler en éclats les perversions du système et du langage. Car l'homme nouveau voulu par les pères de la Révolution d'octobre se réduit finalement aux privilèges de la nomenclature. Mais le martèlement de la propagande quotidienne ne peut écraser l'aspiration irréversible à l'éman-

cipation, présente au cœur de chaque homme comme de chaque peuple. »

« Votre démarche constitue un apport irremplaçable à l'action de tous les syndicats qui veulent construire dans leur pays un développement économique et social choisi en toute autonomie, en dehors de tout alignement sur l'une ou l'autre grande puissance. »

Au moment où la CFDT se fait plus exigeante avec le gouvernement de gauche élu le 10 mai, la démarche de Solidarnosc est voisine de la nôtre :

« La situation politique nouvelle en France a accru nos possibilités, mais aussi nos responsabilités pour avancer plus vite dans cette voie. Mais nous n'oublierons pas ce que Solidarité vient de crier avec tant de force au mouvement ouvrier du monde : l'autonomie vis-à-vis du pouvoir d'État est la condition première

Le 31 juillet 1981, les femmes de Lodz manifestent contre le rationnement de la viande.

jean-marie charpentier - henri israel

# SOLIDARNOSC

un an  
de luttes sociales  
en Pologne

préface de jacques chérel

cfdt information

Un livre à diffuser activement. Il n'est pas centré sur des stars syndicales, mais sur un combat.

50 illustrations. Prix Montholon-Services : 35 F, franco 47 F.

d'un syndicalisme authentique. »

En terminant, Edmond Maire, s'adressa à la délégation polonaise et à Lech Walesa au nom de la CFDT et des travailleurs français :

« Nous avons Solidarité au cœur. Et comme l'on dit à Gdansk : que vous et Solidarnosc viviez cent ans ! »

Lech Walesa remercie la CFDT de la solidarité apportée dans les moments difficiles, « un soutien moral et matériel qui comptait alors trois fois plus ». La liberté du peuple, le libre choix de ses amis - des amis sûrs - voilà peu de choses que nous réclamons, dira encore le président de Solidarnosc.

« Nous avons pris la responsabilité dure et difficile de réformes non seulement économiques mais politiques. Sans elles, il est impossible de sortir notre pays de la crise ».

Rappelant l'époque où les liens entre la France et la Pologne étaient privilégiés :

« Nous voulons retrouver cette amitié et l'améliorer. Nous savons comment le faire et voulons en discuter avec les militants français... avec le monde du travail, qui n'a jamais rien obtenu sans lutter. »

Au cours des rencontres c'est un véritable programme de coopération entre Solidarnosc et la CFDT qui a été établi, et qui sera développé dans les mois prochains. Une délégation CFDT se rendra prochainement en Pologne pour préciser les applications et mettre en route rapidement cette coopération.

## LE COLLOQUE NATIONAL SUR LA RECHERCHE ET LA TECHNOLOGIE

A l'initiative du ministre de la Recherche et de la Technologie, J.-P. Chevènement, se tiennent des colloques régionaux préparatoires à un colloque national sur la recherche en janvier 1982. L'idée est bonne. La tâche est difficile. La méthode choisie est contestable, et la CFDT a pris à cet égard une distance critique.

En effet, les problèmes soulevés par un tel colloque, et qui sous-tendaient notre campagne « nouvelles technologies », se situent à la fois au niveau du mode de participation de toutes les organisations syndicales représentatives, et au niveau de préoccupations concernant le processus même de la production scientifique et technologique : qui produit la « science » ? Comment passe-t-on de la science à la technologie ? Quel est le rapport entre la science et le social ? De quel ordre est





la relation entre le travail intellectuel et l'intelligence des travailleurs, entre la politique de la science et la politique du travail ? Si de telles questions devaient être éludées, ou traitées trop formellement, autant confiner le débat entre CNRS, DGRST, et autres instances « légitimes » du savoir.

*Une précipitation qui peut être excusable. Une non-association de toutes les forces sociales, qui l'est moins.*

Avant même que soient connues ses attributions précises (elles le seront fin juillet), le ministre d'Etat à la Recherche annonce, pour asseoir politiquement son ministère, l'initiative des colloques régionaux et du colloque national. Ils seront ainsi mis en place dans la précipitation et à grand renfort de publicité. Aucun des grands thèmes nationaux ne sera discuté avec les organisations syndicales.

L'intervention de la CFDT à la mi-juillet n'a aucun effet sur le rythme ou le contenu. La contradiction politique évidente (dont nous parlerons plus loin) entre loi-programme et plan à 5 ans sera écartée sans discussion, le risque de limiter les interventions aux seuls travailleurs de la Recherche est reconnu, mais sans conséquence pratique, le simulacre des consultations régionales est partiellement nié.

Tous ces faits nous amènent rapidement à ne pas envisager une co-organisation du colloque. Seule l'UGICT (CGT) la revendiquera.

Sans nier l'aspect positif du débat dans toute une série de lieux de recherche (publique et même industrielle), nous estimons qu'il ne s'agit pas là de débat démocratique.

Les interventions se faisant largement à titre personnel, le poids des mandarins se voit ainsi renforcé, et les organisations

syndicales souvent marginalisées.

Pour la CFDT, au contraire, dans une période où l'action syndicale dans les organismes de recherche reste parfois faible, toute cette affaire des assises et du colloque peut et doit être aussi l'occasion de réanimer le débat syndical en assurant le pont entre les luttes syndicales à la base et les aspects globaux de la politique de la recherche.

Il faut aussi être vigilant sur le développement des groupes de pression dans le personnel sans lien avec les organisations syndicales ; ce mécanisme peut être favorisé par quelques patrons de laboratoires ayant le souci de se refaire une légitimité !

*Il faut imposer partout dans les organismes de recherche, les entreprises, des temps de réunion, des heures de délégation pour préparer les colloques.*

*Non-coordination entre le projet de loi-programme et le plan.*

Un des débouchés prévus des colloques est la loi-programme sur la recherche et la technologie. La durée d'une loi-programme est généralement celle d'une législation. Celle que prépare le ministère de la Recherche et de la Technologie sera votée au printemps.

Elle doit couvrir les thèmes des programmes, les moyens de financement, les statuts des organismes et des personnels. Mais déjà, de nombreuses directions d'organismes ont transmis leur contribution à la loi-programme, sans aucun débat avec les or-

ganisations syndicales concernées. Il est évident qu'un projet de loi-programme sera prêt avant le colloque national. Premier problème.

Mais pour la CFDT, la contradiction la plus importante se trouve dans le fait que le débat national, et qui devrait normalement se mener dans le cadre des procédures nouvelles de planification n'aura pas lieu.

Le plan intérimaire 1982-83 s'est saisi de la recherche après maintes hésitations et pressions. Il n'a pu débattre en définitive que de l'aspect *financement* de la recherche, sans que soit abordé le problème de son *contenu*, et du lien avec le plan à moyen terme.

A cette occasion, a éclaté au grand jour la contradiction politique entre les ministères concernés : le budget, le ministre du Plan, et le ministère de la Recherche qui a dit : « *c'est nous qui pouvons et devons tout faire : les colloques et la loi-programme servent à ça* ».

Le Commissaire au Plan qui, après la CFDT, a soulevé le problème politique de l'incompatibilité entre le plan à 5 ans et la loi-programme, a demandé l'arbitrage gouvernemental, ce qui a conduit le Directeur du cabinet du ministère de la Recherche à proposer que la loi-programme ne porte que sur les budgets 84 et 85, quant à 1982, c'est réglé par le budget 82 ; 1983, c'est pour le Plan intérimaire, 84-85 pour la loi-programme et 85-88 pour le Plan à moyen terme qui en fera son affaire !!!

Tout ceci n'est pas clair, et un tel découpage n'a aucun sens, dans la mesure où les investissements sur la recherche ne sont pas réductibles à une gestion budgétaire an-



nuelle. Nous savons tous que de tels programmes portent sur plusieurs années budgétaires, 3, 5, 7, parfois même 10 ans selon les programmes.

La CFDT reconnaissant la nécessité d'un effort particulier sur la recherche soutient l'idée de la nécessité de la planification, idée qu'a reprise la FEN.

La CFDT a été présente dans les Assises régionales de la Recherche. Elle sera également présente avec force au Colloque national. L'UCC pour sa part y sera représentée.

Nous estimons qu'un tel débat doit être l'occasion pour le syndicalisme d'être reconnu à part entière comme partenaire des choix en matière de recherche et d'innovation, dans le respect de l'expérience acquise et du travail fait ; et dans le rejet de ces jeux de spoliation par lesquels les divers pouvoirs (patronal, gouvernemental, universitaire) ont régulièrement exploité la capacité intellectuelle et le savoir-faire des travailleurs et de leurs organisations, tout en les niant.

Nous insisterons sur les procédures démocratiques permettant d'étudier la question de la recherche dans sa dimension professionnelle et interprofessionnelle. A cet égard pour la CFDT, la planification future sera un moment et un lieu privilégiés, comme le développement de l'intervention des salariés devrait permettre une meilleure appropriation par l'ensemble des catégories socio-professionnelles du devenir de leur entreprise.

Il faut qu'après des années de politique de sérail, le projet d'avenir français en matière de recherche et de technologie soit débattu dans des conditions satisfaisantes

pour les travailleurs. Si réapparaissait la tentation d'un huis clos mandarin, fût-il de gauche, nous dirions et publierons ce qu'il faudra, avec l'insistance qu'il faudra.

### SCIENCE ET POLITIQUE

Nos réflexions critiques à l'égard du projet de colloque n'excluent pas l'intérêt pour un certain « cours nouveau » des choses. Après les démissions controversées du président et du directeur général du CNRS, dont le SGEN-CFDT s'est réjoui, chacun a pu lire dans « Le Monde » du 1<sup>er</sup>-2 novembre, cette opportune mise au point de Robert Fossaert :

*« Quel scandale ! Un ministre qui « fait de la politique » — et « dans les sciences sociales » précisément !*

*Les choses ne se passaient pas ainsi au temps béni d'avant le « changement ». Souvenez-vous ! C'était l'époque où Mme Saunier-Seïté, grande maîtresse de l'Université, étranglait doucement les UER remuantes, mais pensantes ou trop enclines aux recherches dérangeantes.*

*L'époque aussi où les autres dirigeants du CNRS n'avaient aucune raison de démissionner ou de protester. On émiettait la sociologie, on réservait les libéralités aux économistes libéraux, on favorisait les historiens de l'intemporel, on préférait les ethnologues de la jungle à ceux des banlieues, on encourageait les philosophes de l'Être plus que ceux de l'épistémologie, on déménageait les Vincennes, on vidait les Amiens, on remplissait somptueusement l'institut Auguste-Comte.*

*Mais « on ne faisait pas de politique », car tout cela s'opérait presque en douceur avec l'aide de bons maîtres enfin remis des frayeurs de 1968 — c'est-à-dire avec un suffisant soutien de la communauté scientifique.*

*C'était alors la réunion de la science, non de la politique. »*

### DU CHANGEMENT DANS LES ÉCOLES D'INGÉNIEURS

DANS plusieurs Ecoles d'ingénieurs, ça bouge.

Des enseignants, des étudiants et des personnels demandent une révision du fonctionnement et des statuts de ces établissements. Ils n'acceptent plus la structure hiérarchique et l'autoritarisme qui découle de la nomination des directeurs. Ils réclament un fonctionnement un peu plus démocratique et un peu plus souple que ne le permettent les conseils d'administration actuels, à la botte du CNPF et le contrôle financier a priori. Enfin, la faiblesse des activités de recherche dans certaines écoles n'est plus admissible.

Le ministère, bien conscient de tout cela et pour éviter que certaines marmites n'entrent en ébullition, vient de nommer un chargé de mission pour les Ecoles d'ingénieurs : M. Baudelet. Son premier travail est d'aider à la mise en place de commissions de concertation ; à l'INSA, à l'Université Technologique de Compiègne, à Centrale Paris, c'est parti...

Allons-nous vers une simple couche de peinture rose sur les « grandes » Ecoles ou bien assistons-nous à un début de décloisonnement de ce secteur ?

Est-ce la fin des ghettos de prépas ? (D'autres types de premier cycle ont fait leurs preuves !)

Est-ce le début d'une ouverture des élèves et des enseignants à d'autres valeurs que la croyance éperdue en la Science et en la technologie ?

A suivre.



## LE RAPPORT AUROUX

### Vers de nouveaux droits pour les salariés

La CFDT a toujours été très soucieuse du développement des droits, quels qu'ils soient, et en tous domaines : libertés publiques (cf. la carte nationale d'identité), libertés politiques, libertés sociales.

Sur ce dernier terrain, elle a eu l'initiative de modifications substantielles des pratiques sociales. Il en fut ainsi de la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise. Au début des années 60, un rapport soumis au Conseil Économique et Social par René Mathevet, responsable confédéral de l'action revendicative, préconisait déjà la nécessité de la reconnaissance dans l'entreprise du syndicat. L'objectif était triple : alors que le syndicat était reconnu ailleurs (au niveau professionnel par exemple dans le cadre des conventions collectives ; au niveau national, par sa participation au CES...), il ne l'était pas dans l'entreprise ; anomalie qui ne s'expliquait pas, au regard des pratiques des autres pays européens, d'où la volonté d'amener notre pays au niveau institutionnel des autres pays de la CEE ; enfin, déjà s'exprimait la volonté d'inscrire dans l'entreprise la nécessité de la négociation au plus près des situations, ce qu'allait conforter et l'attitude confédérale du début des années 70 et le type de conflits sociaux décentralisés que nous avons connus en parallèle.

*Une démarche générale et des mesures répondant aux attentes de la CFDT, malgré les insuffisances notoires.*

Le rapport (1) présenté par le ministre du travail s'ordonne autour de deux grandes idées :

« Les travailleurs doivent être citoyens à part entière dans l'entreprise ».

« Les travailleurs doivent devenir les acteurs du changement dans l'entreprise ».

Et de quatre chapitres :

- le rétablissement et l'élargissement des droits des salariés ;
  - la reconstitution de la collectivité de travail ;
  - un rôle accru des institutions représentatives ;
  - la relance d'une politique contractuelle active.
- Il n'est pas dans nos intentions de le décortiquer ici. Nous n'en faisons l'analyse qu'au vu des grandes demandes de la CFDT.

(1) Une bonne présentation du rapport a été faite par « Liaisons Sociales » n° 8596 du 4 octobre 1981 - 5, avenue de la République 75541 Paris Cedex 11 -

#### 1. Le rétablissement et l'élargissement du droit des salariés.

Dans une première partie les auteurs traitent du règlement intérieur et du pouvoir disciplinaire du chef d'entreprise.

L'apport principal porte sur la procédure disciplinaire : (entretien avec l'employeur, motifs de sanction par écrit...) et sur le contrôle de la sanction par les tribunaux. Le règlement intérieur subsiste, mais est limité dans ses clauses.

La seconde partie est essentielle pour la CFDT : elle parle du droit d'expression des travailleurs sur leurs conditions de travail. Deux initiatives :

- le CHS et la CACT (commission pour l'amélioration des conditions de travail) seront fusionnés, ce qui devrait permettre d'étendre leurs prérogatives en amont des conditions de travail et à la prévention.

- le droit d'expression des travailleurs sur leurs conditions de travail est

reconnu. Mais pour éviter des blocages multiples (craintes de la direction et de la hiérarchie d'entreprise ; craintes d'autres organisations syndicales...), ne sera négocié qu'un cadre général selon quatre principes chers à la CFDT :

« l'expression doit porter sur les conditions de travail » ;

« l'expression des salariés doit être directe » ;

« l'expression doit être celle du groupe de travail » ;

« l'expression doit être organisée contractuellement ».

Il y aura obligation de négocier la concrétisation de ce droit dans les entreprises de plus de 300 salariés, et les expériences seront analysées au bout de deux ans.

#### 2. La reconstitution de la collectivité de travail.

Ce chapitre que nous analyserons dans un prochain numéro vise à casser les mécanismes d'éclatement du monde des salariés que nous avons vu se développer ces 10 dernières années. C'est le recours au travail temporaire qui est réglementé, ainsi que le développement de la sous-traitance. Le principe : tout en admettant une certaine flexibilité dans la gestion du personnel des entreprises, « la règle doit devenir le contrat à durée indéterminée et les exceptions limitées, précisées et contrôlées ».

#### 3 Un rôle accru des institutions représentatives.

Les droits syndicaux sont étendus et simplifiés. Des règles nouvelles sont établies pour conduire les directions d'entreprise à accepter la possibilité de mise en place des institutions classiques (DP, CE, etc.). La représentation



des cadres est abordée (voir plus loin). Des moyens supplémentaires sont accordés, par exemple en formation ou en possibilité d'appel à l'expertise.

*Le comité d'entreprise voit enfin son rôle clarifié et ses prérogatives d'information étendues.*

*Quelles sont les principales mesures ?*

- l'extension du champ d'application des CE aux EPIC (Établissements Publics, industriels et Commerciaux), entreprises para-publics qui, souvent, ne disposent ni des droits du secteur public, ni de ceux du secteur privé ;

- la création de comités de groupe (c'est l'UCC qui la première a proposé cette création en 1973) au minimum entre la société-mère et les filiales détenues à plus de 50 %. Son rôle sera exclusivement liée à l'information économique :

- l'élargissement de l'information économique et technologique du CE avec la possibilité de délégation économique dans les entreprises de plus de 1 000 salariés ;

- la possibilité pour le CE de faire appel à des personnes qualifiées (hors expert-comptable) pour traiter des problèmes économiques, sociaux et technologiques, et de mener des études (dotation de 0,2 % de la masse salariale brute, hors budget des œuvres sociales). Demande fort ancienne de l'UCC.

- la possibilité pour le comité d'entreprise de jouer un rôle dans la prévention des difficultés économiques que pourrait connaître l'entreprise : c'est le droit d'alerte. Les cadres pourraient y jouer un rôle fort important.

C'était une demande de l'UCC auprès de la commission Sudreau en 1974.

#### *4. La relance d'une politique contractuelle active.*

Le champ couvert par les Conventions collectives va être étendu, par un intense travail d'intervention, sur le terrain, des services du ministère du Travail. Le rôle de la Commission Supérieure des Conventions Collectives va être renforcé en tant que rôle d'information ou siège de données, et en tant que suivi des aspects salariaux de la négociation collective.

Une fois posées les bases nationales d'une amélioration du système des relations professionnelles, le rapport aborde, sans toutefois la clarifier vraiment, l'articulation entre les divers niveaux de la négociation : de l'échelon interprofessionnel à l'échelon de l'entreprise.

Au deux bouts de la chaîne, de larges incertitudes règnent encore sur le rôle d'un accord interprofessionnel et sur la possibilité de négocier *dans l'établissement, voire l'atelier*. Il y a là des insuffisances. *On ne pourra relancer la négociation que si on clarifie aux yeux des salariés et de leurs syndicats, aux yeux des directions d'entreprise, la fonction des diverses institutions* (c'est en bonne voie, bien qu'insatisfaisant), et les enjeux de négociation aux divers niveaux (les sujets), les règles du jeu (négociation annuelle par exemple) et leur emboîtement.

L'accent est mis dans le cadre des conventions collectives sur la négociation des salaires et sur l'extension des clauses obligatoires (les sujets doivent être négociés).

#### **L'obligation de négocier**

Ce qui est très nouveau, c'est l'instauration d'une obligation de négocier dans l'entreprise (et non l'établissement, ce qui est dommage).

Cette obligation n'implique pas l'obligation de conclure, mais permet aux acteurs de se retrouver sérieusement à rythme régulier. Il va sans dire que l'appel à des arbitrages extérieurs sera parfois, tout au moins dans les années qui viennent, nécessaire pour éviter que ces rencontres ne soient vidées de leur contenu :

- les thèmes de la négociation ne sont pas très précis : il faudra « *aborder très largement l'ensemble des aspects des conditions de travail et l'emploi* ».

Un minimum est requis : la discussion des salaires réels, et la durée du travail. On ne parle pas de négocier la formation permanente. Mais le texte laisse ouvert toute discussion.

#### **Les positions de la CFDT**

On voit bien à la lecture du texte précédent, que la CFDT adhère profondément à la logique nouvelle que sous-tend le rapport. Elle fait cependant deux séries de remarques :

1. *Considérations d'ordre politique* : une modification profonde de la condition des travailleurs s'impose. Elle ne peut se faire par la seule voie législative, ce qui conduirait à renforcer la vieille tendance du syndicalisme à l'appel exclusif à l'État, source de rigidités et de politisation dommageable de tous les problèmes.

Mais malheureusement, c'est par la loi, que nous pourrions construire dans notre pays une dynamique qui permette de construire enfin un bon système de



relations professionnelles. Il faut alors aller vite, car les cinq ans qui viennent ne seront pas de trop pour mettre en bonne voie la nouvelle dynamique contractuelle. Il faut aller aussi vite que la décentralisation de la société, car les deux propositions se complètent et pourront se conforter.

## 2. Les insuffisances du rapport.

Les principales, pour la CFDT, sont celles-ci :

- les PME de moins de 50 salariés sont mal prises en compte.

Environ 20 % des salariés du secteur privé sont dans des entreprises de moins de 10 salariés ; 46,2 % dans des entreprises de moins de 50 salariés ;

- le rapport ne fait aucune proposition immédiate pour le développement de leurs droits. Il s'en remet d'une part aux partenaires sociaux, et d'autre part, à l'action du ministère du travail pour étendre les conventions collectives à tous les secteurs.

Cette stratégie progressive, qui est marquée par la volonté gouvernementale de ne pas « effaroucher » les PME, peut avoir notre accord, si dans le même temps, tout est mis en œuvre pour que l'État qui veut aider les PMI - notamment pour la création d'emplois - fasse pression pour que le dialogue se noue avec pour objectif de trouver les moyens originaux de la représentation de ces salariés.

- Le rapport ne prévoit pas les voies et les moyens de représentation des travailleurs à l'extérieur de l'entreprise, alors que vont se bâtir des comités locaux de l'emploi, la régionalisation, et de nouvelles institutions.

« Simple oubli » des rapporteurs, mais aussi des organisations syndicales !

## L'UCC et le rapport Auroux

L'UCC est particulièrement satisfaite des orientations du rapport Auroux. Tout d'abord, l'UCC se félicite des mesures qui visent à renforcer la politique contractuelle, la négociation, en permettant au syndicalisme de devenir majeur, d'être enfin reconnu comme capable de faire des contrepropositions cohérentes. C'est ainsi que nous comprenons l'élargissement de l'accès à l'information économique, sociale et technologique du comité d'entreprise, comme base indispensable devant permettre aux « partenaires sociaux » de nouer, à égalité et avec compétence, la négociation dans l'entreprise. Cette réforme est plus fondamentale qu'on ne le pense.

La décentralisation de la négociation ne peut que conduire à la décentralisation des responsabilités vers le bas, donc à l'accroissement de l'initiative et de l'autonomie des cadres.

Quatre mesures avancées par l'UCC depuis de nombreuses années, par exemple lors de la commission Sudreau en 1974, ont été retenues par le rapport :

- la constitution de Comités de groupe : c'est en 1973, que l'UCC avait fait des propositions à Joseph Fontanet, alors ministre du Travail, en réponse aux problèmes posés par la restructuration des grands groupes français (1) ;

- l'approfondissement du rôle du comité d'entreprise par l'extension de l'accès à l'information économique et technologique et son traitement

grâce à l'appel aux experts.

Rappelons-nous les 9 propositions de l'UCC pour le contrôle de l'informatique faites en 1979 ;

- les procédures d'alerte du comité d'entreprise auprès des instances dirigeantes de l'entreprise avec un rôle particulier dévolu aux cadres pour établir un diagnostic et faire des propositions ;

- enfin, pour réparer une injustice, la possibilité accordée aux organisations ouvrières, faisant la preuve de leur représentativité dans le 2<sup>e</sup> ou le 3<sup>e</sup> collège, de disposer d'un délégué supplémentaire pour ces catégories.

Nous avons obtenu satisfaction, même si le critère retenu (un élu obligatoire à une élection) est susceptible de modifications.

Ainsi, la CFDT pourra bénéficier d'une représentation normale, eu égard à la représentation dont disposait la CGC qui ne peut représenter que deux catégories (AM et techniciens plus cadres) sur quatre dans l'entreprise.

Mais ceci en gardant l'unicité de la section syndicale, seule interlocutrice pour la direction, pour les négociations : nous combattons d'ailleurs tout essai de faire reconnaître dans l'entreprise deux sections syndicales appartenant à une même centrale.

Bien entendu, il nous faudra, en tant que cadres, négocier l'affectation du poste de délégué syndical à un ingénieur et cadre. Mais évidemment, s'il y a un élu agent de maîtrise, la solidarité jouera.

(1) Et en alternative aux propositions qui ont fait long feu depuis lors, de commissions de concertation et de présence des cadres dans les conseils d'administration, faites par la CGC.



# UNE ENQUÊTE DE L'APEC

L'Association pour l'emploi des cadres, l'APEC, lance une enquête sur le travail intérimaire, les contrats temporaires, le temps partiel. Vous-même, au cours de ces cinq dernières années, avez peut-être exercé une activité professionnelle - niveau cadre - avec un contrat de travail particulier.

Participez à notre enquête, retournez-nous le questionnaire ci-contre. Merci d'avance.

APEC : 8, rue Duret, B.P. 803-16. 75783 Paris cédex 16.

## QUESTIONNAIRE

1 2 3 4 Entourez le chiffre correspondant le mieux à votre réponse, en décrivant *un seul contrat* par questionnaire

### 1. Au cours des cinq dernières années, avez-vous travaillé sous une des formes d'emploi indiquées ci-dessous ?

	5-6
Travail temporaire .....	1
Travail intérimaire .....	2
(par l'intermédiaire d'une agence d'intérim)	
Travail à temps partiel .....	3
Travail à domicile .....	4
Travail à façon .....	5
Travail sur honoraires .....	6
Travail à la « pige » .....	7
Contrat emploi formation .....	8
Contrat d'agent commercial .....	9
(achat préalable de la marchandise à vendre)	
Emploi dans une entreprise mais rémunéré par un sous-traitant ..	10
Emploi dans une entreprise récemment filialisée ou rattachée à une autre entreprise .....	11
Contrat pour la durée d'une mission	12
Autre forme d'emploi ou combinaison de plusieurs formes (exemple : travail à temps partiel pour un emploi à durée déterminée) .....	13

**Précisez :** .....

### 2. Quels sont parmi ces éléments, ceux qui caractérisent cet emploi ?

• La fonction occupée dans l'entreprise :	7-8
Direction technique .....	1
Production/fabrication .....	2

Connexes/production .....	3
Etudes et projets .....	4
Marketing commercial .....	5
Spécialistes d'activités tertiaires ..	6
Administration/organisation .....	7
Finances/comptabilité .....	8
Informatique .....	9
Personnel/formation .....	10
Direction générale .....	11
Divers .....	12

• Votre statut :	9
Salarié du secteur public .....	1
Salarié du secteur privé .....	2
Non salarié .....	3

• Le secteur d'activité de l'entreprise :	10-11
Industrie agro-alimentaire .....	1
Mines - sidérurgie - énergie ...	2
Métallurgie - construction mécanique .....	3
Constructions électrique et électronique .....	4
Chimie - parachimie .....	5
Textile - cuir .....	6
Imprimerie - presse - édition ...	7
Bois - papier .....	8
BTP .....	9
Autres industries .....	10
Banques - assurances - agences ..	11
Transports .....	12
Commerces .....	13
Services rendus aux entreprises (étude et conseil)	14
Autres services .....	15
(enseignement, santé, etc.)	

• La taille de l'entreprise :	12
Moins de 100 salariés .....	1



De 100 à 500 salariés	2
De 500 à 1 000 salariés	3
Plus de 1 000 salariés	4

• Année d'entrée en fonction :	13
1977	1
1978	2
1979	3
1980	4
1981	5

• Durée totale du contrat :	14-15
Nombre de semaines	

• Durée de la période d'essai :	16-17
Nombre de semaines	

• Cet emploi a-t-il débouché sur un engagement à durée indéterminée ?	18-19
	oui non

**3. Lors de votre prise de fonction, avez-vous été dans l'ensemble satisfait ou avez-vous ressenti des difficultés sur les différents points suivants :**

	20 satisfait	21 non satisfait
Intérêt du travail	1	1
Mise en œuvre de vos compétences	2	2
Adaptation au milieu professionnel	3	3
Relations avec supérieurs hiérarchiques	4	4
collatéraux	5	5
subordonnés	6	6
Changement de nature d'activité	7	7

**4. Dans les premiers temps de votre nouvel emploi, avez-vous éprouvé des difficultés personnelles dues à un manque :**

	22 oui	23 non
De compétence	1	1
D'expérience	2	2
De facilité de communication	3	3
D'assurance	4	4

**5. Vous êtes-vous considéré comme appartenant à l'entreprise, même pour un temps déterminé, sur le plan :**

	24 oui	25 non
De votre association aux décisions	1	1
De votre information	2	2
De votre participation aux projets de l'entreprise	3	3
De l'égalité de vos droits par rapport à ceux des autres salariés	4	4

**6. Pour quelles raisons avez-vous occupé cet emploi ?**

• Vous l'avez choisi :	26
Pour avoir une liberté dans le travail	1
Par désir de changement	2
Autres motivations :	3

• Vous y avez été contraint :	
Par des difficultés à retrouver un emploi	4
Pour trouver un emploi plus rapidement	5
Autres difficultés :	6

**7. Quels sont les avantages que vous en avez retirés ?**

	27
Aucun	1
Liberté dans le travail	2
Variété dans le travail	3
Salaire relativement élevé	4
Élargissement de l'expérience professionnelle	5
Ambiance / indépendance	6
Facilité pour trouver un emploi	7
Autres :	8

**8. Quels sont les inconvénients que vous en avez retirés ?**

	28
Aucun	1
Emploi ne correspondant pas à votre qualification	2
Pas de statut cadre	3
Difficultés pour obtenir une promotion dans votre carrière professionnelle	4
Insécurité de l'emploi	5
Salaire relativement peu élevé	6
Autres :	7

**9. Accepteriez-vous un nouvel emploi de ce type :**

	29 oui	30 non
Par contrainte	1	1
Par convenance personnelle	2	2

**OBSERVATIONS :**

**Vos coordonnées (facultatif) :**

**Nom :**

**Adresse :**



# Le Cuitout

cuit, tout, tout, tout, tout, tout...



LE FUTURS

Toute une batterie de cuisine en un seul appareil : c'est le Cuitout Moulinex, premier robot électronique de cuisson.

Le Cuitout Moulinex est à la fois une poêle, un faitout, une cocotte, une mijoteuse, un cuiseur à vapeur sans pression, une friteuse, une bassine à confiture...

Le Cuitout Moulinex c'est très simple, automatique, précis, pratique, économique et sûr. Le thermostat permet une variation de température très précise : les crèmes anglaises ne tournent plus et les fritures ne brûlent plus.

Le Cuitout s'arrête automatiquement et vous prévient, et si vous le lui avez demandé, il maintient au chaud pendant plusieurs heures. De plus, il est très économique, il est conçu pour garder toute la chaleur à l'intérieur, ainsi, rien ne se perd au dehors.

# Cuitout Moulinex

1<sup>er</sup> EXPORTATEUR FRANÇAIS DANS L'ÉQUIPEMENT MÉNAGER.



# lectures

## LES CADRES DANS LES CONVENTIONS COLLECTIVES

Dans la série « Etudes et Documents » de l'APEC, une recherche du centre « Travail et Société », sur les éléments juridiques et contractuels du statut cadre, tel qu'il figure dans les conventions collectives : licenciement, salaires, congés, retraites, etc. Evolution des avantages « cadres », et des conditions d'accès au statut cadre (1964-80). (133 pages).

APEC, 8, rue Duret, 75116 Paris, tél. 502-13-50.

## VERS LE TEMPS CHOISI

« Echange et Projets » n° 27, sept. 1981.

10, rue des Pyramides, 75001 Paris, tél. 260-43-67 (25 F).

Après « La Révolution du Temps choisi » (cf. « CADRES-CFDT » n° 293, p. 62), l'équipe d'« Echange et Projets » présente cinq expériences (EDF, AFPA, BSN, Mutuelles Unies, Laboratoires Servier), des textes pour le débat, et des propositions pour une nouvelle politique du temps.

## PROCRÉATION ET DROIT DU TRAVAIL

Action Juridique CFDT, n° 22, juil.-août 1981 (16 F).

5, rue Cadet, 75439 Paris Cedex 09, tél. 247-72-70.

Un dossier spécial sur la protection de la grossesse, le rôle de la médecine du travail et des pouvoirs publics, les congés parentaux reconnus par le droit du travail, etc.

## L'EFFET FORMATION DANS L'ENTREPRISE

par Renaud Sainsaulieu et le CESI.

Ed. Dunod, 205 pages.

Dans les difficultés actuelles des organismes de formation et notamment du CESI, ce livre est le bilan d'un travail mené à bien. On peut s'y faire une idée de ce qui doit être poursuivi, dont certainement cette micro-analyse et ces diagnostics par entre-

prise et par thèmes : femmes et conditions du travail, livre-service et clients, rapport artisanat-industrie, impasse d'une « participation ». etc. Nous y reviendrons.

## CHRONIQUES MUXIENNES

« Scénarios d'introduction de la Télématic et de la Bureautique dans une entreprise imaginaire de production et de distribution d'électricité », par Vincent Degot, Jacques Girin et Christophe Midler.

Cet essai de science-fiction, qui joue avec les futuribles et les fantasmes des nouvelles technologies, est né quelque part entre Polytechnique et EDF, en Muxie. Interdit de diffusion, il est stocké dans un bureau du service de l'Information et des Relations Publiques d'EDF, 2, rue Louis-Murat, 75384 Paris Cedex 08, tél. 764-22-22.

## FLEURENCE, LE COMPTABLE PROSCRIT

par Guy Lorant. « Chronique sociale », 167 pages.

Une histoire de cadre syndiqué, de sadisme patronal et de tergiversations juridiques, jusqu'au jour où la CFDT obtint justice. Un dossier significatif sur la situation faite au syndicalisme dans certaines entreprises.

## LA FAMILLE ET L'HOMME A DÉLIVRER DU POUVOIR

par Paurice Champagne-Gilbert (415 pages).

Ed. Lemeac, 5111 av. Durocher, Outremont, Québec, Canada H2V 3X7, tél. 274-0354-7147.

Du Québec nous vient ce livre étonnant, qui pose avec tranquillité la question de l'homme-chef, de la culture « guerrière », du règne clérical et de tout ce qui, dans la division traditionnelle des rôles, le pouvoir social mâle et les mythologies de la femme mère-et-objet, fait du couple et de la famille un espace aliéné, plutôt qu'un lieu de la tendresse. Dans ce livre souriant, il y a une sorte d'obsti-

nation au bonheur. Au Québec, il n'y a pas de honte à parler de ces choses avec simplicité.

## LE SYSTÈME COMMUNAL

Etat actuel et virtualités de la gestion financière des communes, par Michel Bouvier et Marie-Christine Esclassan.

Librairie générale de Droit et Jurisprudence, 20, rue Soufflot, 75005 Paris, tél. 354-07-19. 297 pages. Prix : 90 F, franco 103,40 F.

Préfacé par Pierre Lauamière, applaudi par le Pr. Vedel, ce livre est un outil de travail qui tombe à point pour la mise en œuvre de la réforme régionale. Il resitue la gestion communale dans le système économique, étudie dans le détail les problèmes posés en matière de financement, de procédure budgétaire et de gestion. Sur ce dernier point, les cadres communaux apprécieront les analyses consacrées à l'informatique et aux nouvelles techniques de management.

Voir aussi dans *Dialectiques*, n° 30 (automne 1980), « Sous l'histoire, la mémoire », un travail de Marc Abèles « Le local à la recherche du temps perdu ». Il apporte d'utiles clartés sur les raisons qui ont occulté ou mystifié la notion de « culture locale » dans les récentes publications de sociologues et d'ethnologues.

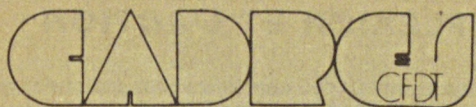
## POLOGNE : LA BRÈCHE Autogestions n° 5.

Un numéro spécial sur une situation sans précédent. Daniel Mothé, récent auteur de « L'Autogestion goutte à goutte » (texte controversé dont nous reparlerons) a pris l'avion pour Varsovie avec en tête cette perplexité : « Comment construit-on en deux mois, un syndicat de 7 millions d'adhérents sans moyens d'information, sans organisation et sans argent ? » De son côté, Jacek Kuron définit ainsi la situation : « L'essentiel, c'est de comprendre que le régime a reçu un coup fatal : ou bien il doit mourir, ou bien il doit détruire Solidarité ».

« Autogestions » a consacré son n° 4 au Pérou, et son N° 6 à Tito. Ed. Privat, 14, rue des Arts, 31000 Toulouse, tél. (61) 23-09-26, poste 227.

Joseph Le Dren





Organe de l'Union confédérale des Ingénieurs et Cadres CFDT, 26, rue Montholon, 75439 Paris Cédex 09

CADRES-CFDT n° 300 - Edition FGE n° 27

## **INGÉNIEURS ET CADRES MAINTENANT, RESPONSABLES POUR LE CHANGEMENT**

L'alternance politique, réalisée depuis quelques mois, suscite l'espoir chez les uns, l'inquiétude chez les autres.

La CFDT, pour sa part, se félicite d'y avoir contribué.

En effet, des transformations sont indispensables dans notre pays si nous voulons la reconquête du plein emploi, la relance d'une politique économique menée avec la recherche de la justice sociale.

Mais nous savons bien que les difficultés économiques n'ont pas disparu du simple fait de l'arrivée au pouvoir d'un gouvernement de gauche. Nous ne voulons pas que les acquis des salariés risquent d'être repris par l'inflation ou par l'accroissement du chômage.

Dans nos industries électriques et gazières, l'amélioration du service public, la décentralisation avec une gestion plus proche des usagers, la création d'emplois, la réduction du temps de travail, la remise en ordre du système de rémunérations et de certaines classifications... constituent autant d'urgentes nécessités.

Après de longues années où avait essentiellement prévalu une logique de rentabilité économique immédiate, sans vision du développement social, d'autres choix apparaissent encore plus nécessaires.

Ils sont maintenant devenus possibles.

Pour que ces choix se réalisent, nos responsabilités d'ingénieurs, de cadres sont importantes. Dans la réflexion, comme dans le débat, dans la proposition de solutions, comme dans leur mise en œuvre, il nous revient d'allier la compétence technique et l'innovation sociale. Il nous revient dans la confrontation avec tous et dans l'action, de contribuer à concrétiser nos projets.



## DES REPÈRES POUR LA RÉFLEXION ET L'ACTION

IL EST NÉCESSAIRE, il est possible maintenant, d'intervenir pour des transformations profondes et durables à EDF-GDF. Nous pouvons accéder à de nouvelles libertés et les utiliser dans ce but. Les propositions qui suivent, sans être exhaustives, doivent être débattues, confrontées avec tous. Elles permettront alors au plus grand nombre de devenir responsables dans l'action.

### 1. PROGRAMME ÉNERGÉTIQUE ET MODE DE DÉVELOPPEMENT

APRÈS une politique tout pétrole, les gouvernements et EDF ont mis en route ces dix dernières années une politique tout nucléaire. Ils ont justifié ce programme par une évaluation de la consommation d'électricité : 450 TWh en 1990 contre 248 TWh en 1980. Cet objectif est démesuré. La plupart des études actuellement disponibles et les travaux de la CFDT montrent que la consommation prévisible en 1990 se situerait autour de 350 TWh pour un taux de croissance économique de l'ordre de 3 à 4 % par an.

La commission « énergie » de la CFDT a élaboré un « programme d'urgence sur l'énergie » qui comprend des mesures coordonnées telles que :

- développement du charbon et du gaz,
- énergies nouvelles dans le secteur résidentiel et tertiaire (chauffe-eau solaire...),
- économies d'énergie dans le développement (programme d'isolation...),
- géothermie,
- biomasse,
- transports avec développement des transports collectifs,
- poursuite de l'équipement hydraulique.

Ces propositions montrent que, tout en développant l'emploi, en réduisant les importations pétrolières, en assurant une meilleure indépendance énergétique du pays par la diversification des sources, il est possible de limiter le programme nucléaire et d'éviter de passer à l'utilisation du plutonium (surrégénérateur).

Le débat parlementaire d'octobre 1981, s'il a retenu certaines de nos propositions concernant les économies d'énergie, n'a pas engagé le

pays dans la voie d'une réelle diversification des sources. Conduit à la hâte, il ne saurait pour la CFDT tenir lieu du débat démocratique, mené en profondeur dans toutes les régions du pays, que nous avions réclamé. Ce débat approfondi reste nécessaire.

A plus long terme, il apparaît évident que le type de croissance industrielle, qui s'est appuyé sur le bas prix des produits pétroliers et a engendré une division internationale du travail, ne peut se poursuivre. Ce mode de développement a aggravé les inégalités entre pays riches et pays pauvres et a conduit trop souvent à l'urbanisation sauvage, au déracinement, au développement du chômage et de la pollution.

Une réorientation s'impose, même si elle remet en cause certaines situations. C'est pourquoi, avec la CFDT, nous voulons agir pour une réorientation de la croissance économique s'appuyant sur une coordination européenne des ressources, des moyens et des recherches, en liaison avec les pays du Tiers Monde.

### 2. LE SERVICE PUBLIC AU SERVICE DU PUBLIC

LES VINGT DERNIÈRES ANNÉES ont été caractérisées par une progression très importante de la production du gaz et de l'électricité avec un effectif évoluant peu. Ce gain de productivité s'est, hélas, accompagné d'une détérioration du service public. Dans toutes les directions (Distribution, Production, Equipement, Recherche) à des degrés divers, ceci s'est traduit par le transfert de tâches importantes d'études ou de réalisation aux entreprises privées. A la Distribution et la Production, de nombreuses tâches d'entretien et d'équipement de réseaux sont abusivement

confiées à des entreprises privées avec diminution du contrôle EDF. A l'Equipement, sous le prétexte d'espoir d'exportation, on a assisté au transfert d'une partie importante du rôle de maître d'œuvre de nos établissements à de grands groupes industriels (Framatome, Alsthom...). Les projets de la direction de la Distribution conduisent à la suppression de 40 % des points d'accueil des abonnés et à l'éloignement des bases techniques, donc à un allongement de la durée des interventions de dépannage et à des déplacements plus longs pour les agents.

Une politique différente de celle menée ces dernières années est nécessaire.

Elle doit conduire à une autre répartition des tâches entre nos établissements et les entreprises privées pour répondre aux besoins du service public.

Il faut aboutir à la mise en place de structures permettant à tous les niveaux (avant-projet, équipement, production, distribution) de garantir une fourniture de qualité sûre et fiable dans les meilleures conditions de sécurité et de prix.

Cela doit se traduire notamment :

- par le développement des études (DER, DETN) tendant à améliorer la qualité du service (économie d'énergie, régulation du chauffage, diversification des moyens de production...),
- à l'Equipement par une reprise en main des études d'ingénierie,
- à la Production et Transport par une augmentation des services d'entretien (limitant ainsi les contrats d'entretien systématiques confiés à des entreprises privées),
- à la Distribution, l'ensemble du réseau doit se trouver sous la responsabilité et la gestion directe d'EDF-GDF (abrogation de la loi Arman-



gaud et intégration des régions) ; la politique de relation avec les usagers doit être repensée pour favoriser le contact direct chaque fois que nécessaire ; en matière commerciale, la politique de « faire faire » doit être abandonnée au profit d'un effort d'information assuré par EDF-GDF.

Il faut enfin stopper les réformes de structures qui ne répondent pas à des critères d'amélioration des conditions de travail et du service public et qui n'ont pas fait l'objet de concertations préalables avec le personnel, les usagers et les collectivités locales.

### 3. LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL LA CRÉATION D'EMPLOIS

A EDF-GDF, l'horaire moyen hebdomadaire de travail des cadres est voisin de 46 h. Cela est très variable d'un service à l'autre, mais cette moyenne a été mise en évidence par l'enquête effectuée début 1980 par l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres (UCC-CFDT) dans diverses branches dont la nôtre. Cette même enquête interrogeait les ingénieurs et cadres sur le nombre d'emplois nécessaires dans le service dont ils ont la charge par le passage de la semaine de 40 h à celle de 35 h. Les réponses ont montré qu'en tenant compte des gains de productivité et selon les qualifications, il y aurait de 4 % à 11 % d'emplois créés.

La réduction du temps de travail est un moyen permettant la création d'emplois. C'est pourquoi nous appelons tous les ingénieurs et cadres d'EDF-GDF à agir avec la FGE pour atteindre rapidement la semaine de 35 h revendiquée par la CFDT avec la Confédération Européenne des Syndicats (CES) et pour que cette réduction du temps de travail soit effectivement accompagnée des créations d'emplois correspondantes. Une étape à 37 h hebdomadaires au 1-1-82 est nécessaire pour avancer effectivement dans ce sens.

Jusqu'à l'enquête de l'UCC, notre charge de travail de cadres était ignorée et minorée car elle échappait aux statistiques établies pour les seuls

ouvriers et agents de maîtrise. Ces dépassements d'horaire de plus en plus fréquents doivent être combattus pour développer l'emploi et améliorer la qualité de la vie. C'est pourquoi nous demandons :

- la suppression des heures supplémentaires habituelles,
- la récupération des heures supplémentaires exceptionnelles (droit à obtenir, à la place de l'indemnité pour travaux extra-horaire octroyée discrétionnairement, bien souvent à un taux inférieur au SMIC),
- le décompte de toute journée de déplacement pour 1,25 jour (pour tenir compte des diverses contraintes telles que fatigue, éloignement... et notamment du dépassement d'horaire obligatoire).

Les modalités de réduction du temps de travail doivent par des négociations décentralisées être adaptées à la diversité des situations et débattues avec les intéressés.

### 4. DÉCENTRALISER POUR UNE AUTRE GESTION

LES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES qui ont suivi les nationalisations ont conduit à une gestion très centralisée très étatisée d'EDF-GDF. Les inconvénients sont évidents :

- éloignement des centres de décision des lieux où sont posés les problèmes,
- rigidités provoquées par des décisions réputées s'appliquer partout alors qu'elles sont inadaptées à la diversité des situations,
- absence de responsabilités des niveaux intermédiaires,
- développement de la bureaucratie et perte de la capacité d'initiatives.

Pour élaborer les modifications structurelles nécessaires, la FGE-CFDT a effectué un travail important d'analyse et des propositions qui ne peuvent être résumées en quelques lignes. Ce travail s'appuie sur 3 éléments fondamentaux :

a) la nécessaire autonomie de gestion des établissements en cohérence avec les objectifs de la planification

Cela est possible par la négociation de contrats entre EDF-

GDF et les pouvoirs publics portant sur les grands investissements, les tarifs, les modes de financement, les politiques sociales...

Ainsi, les orientations convenues par contrat étant clairement définies et assurées, les établissements doivent disposer de leur autonomie et prendre leurs initiatives en toute responsabilité.

Pour préciser les objectifs de développement tout en évitant le gaspillage et en contrariant la concurrence, la création d'un office national de l'énergie est nécessaire. Au niveau régional, des offices analogues doivent permettre la coordination et la concertation.

b) la décentralisation des pouvoirs avec notamment :

- la création d'établissements publics régionaux de distribution (EPRD), autonomes et liés par contrats avec les établissements nationaux,
- des modalités de décentralisation des autres directions.

c) l'association des salariés et des usagers à la gestion par leur participation à diverses instances responsables tant au niveau national que local (conseils d'administration, conseils d'atelier...).

Par ailleurs, les pouvoirs de gestion et de contrôle doivent être nettement distingués. Pour cela la création d'organes tels que les commissions de personnel, des comités d'usagers... sont nécessaires afin d'assurer un contrôle externe sur les décisions.

Alors qu'une décentralisation administrative du pays a été votée par le Parlement, EDF et GDF ne peuvent rester des monolithes centralisés. La dynamique de la décentralisation, si elle provoquera certaines difficultés d'adaptation, favorisera l'initiative de tous et l'efficacité réelle au service du public.

### 5. MAÎTRISER LA TECHNOLOGIE

Parmi les décisions prises par les directions et les gouvernements, les choix technologiques sont particulièrement importants, d'une part parce qu'ils se traduisent par des investissements souvent lourds et chers, fréquemment irréversibles (nucléaire...), ensui-



te parce qu'ils induisent à moyen terme des modifications fondamentales de l'emploi dans toutes ses composantes (quantité, qualification, conditions de travail...), enfin et peut-être surtout parce que certains enjeux technologiques sont lourds d'enjeux sociaux avec les questions relatives aux conditions de vie, aux libertés...

Certes, ingénieurs et cadres, nous sommes concernés au même titre que les autres salariés car nous subissons comme eux les conséquences des changements technologiques, mais nous sommes, de plus, spécifiquement concernés par la mise au point des technologies (recherche...) ou par l'introduction, la diffusion des technologies dans les entreprises.

Nous ne pensons pas qu'il y ait de déterminisme technologique, que les dégâts sociaux

du progrès soient inéluctables. Il y a par conséquent des possibilités d'intervention.

C'est pourquoi, il nous apparaît important :

- de déceler à temps les enjeux technologiques,
- d'engager le débat avec tous ceux qui sont concernés,
- de préparer une action syndicale qui n'intervienne pas seulement sur les conséquences mais sur les causes, qui ne soit pas seulement défensive mais offensive.

C'est ainsi que nous avons élaboré au sein de l'UCC-CFDT :

- 9 propositions pour le contrôle des investissements informatiques par les salariés (droit des comités d'entreprises d'intervenir dès la conception, d'avoir recours à l'expérimentation et à des experts...),
- des propositions sur les libertés et les fichiers (contrôle

de la conception des fichiers, de leur contenu, de leur exploitation...),

- des propositions relatives à la bureautique (négocier l'organisation, surveiller les conditions de travail...).

Dans ces domaines, le refus de prendre en compte la réalité, le secret, ne sont pas de mise.

Nous avons dénoncé une déconcentration de l'informatique à EDF-GDF qui ne tient pas compte du bilan des expériences réalisées et qui ne constitue pas une véritable décentralisation. Nous dénonçons la rétention de l'information et la mise sous secret des études (comme viennent de le faire les directions pour une étude relative à la télématique à EDF connue sous le nom de « chroniques muxiennes »). Nous pensons au contraire que la réflexion et le débat sont indispensables.

## UNE AUTRE FAÇON D'ÊTRE CADRES

DES TRANSFORMATIONS DURABLES conduisent à d'autres rapports sociaux, à d'autres fonctions, à d'autres rôles dans l'entreprise.

Les ingénieurs et cadres CFDT proposent à leurs collègues depuis toujours et plus que jamais aujourd'hui une autre façon d'être cadres.

**CADRES SOLITAIRES.** Depuis longtemps, nous avons avancé des objectifs de réduction des inégalités. Le relèvement des bas salaires, l'égalité des primes familiales sont des mesures de simple justice.

En faisant de l'emploi la priorité majeure, en demandant un autre partage de travail par la réduction massive du temps de travail, nous créons de nouvelles solidarités entre salariés et chômeurs, entre cadres et ouvriers.

**CADRES CRÉATEURS COLLECTIFS.** En élaborant des propositions industrielles, économiques et technologiques, nous voulons reconstruire avec tous le tissu économique du pays et rendre possible dans le quotidien une avancée vers un autre mode de développement rompant avec la logique de la seule rentabilité immédiate.

**CADRES INNOVATEURS.** Nous voulons valoriser l'initiative décentralisée, favoriser le débat et la négociation en mettant à égalité les données économiques, les données techniques, les données sociales.

Développer les solidarités, inventer et créer, innover, supposent un effort permanent pour favoriser l'expression et la formation de tous les salariés avec le développement de leur rôle dans la gestion, comme le développement de la négociation décentralisée. Parallèlement, cela suppose que soient reconnus pour nos fonctions de cadres la possibilité effective de négocier, l'accès à la formation, le droit à l'expérimentation avec la liberté d'expression.

La CFDT ne saurait attendre du seul gouvernement la solution aux problèmes que nous venons d'évoquer. C'est au sein d'EDF-GDF que les transformations doivent être négociées, de façon que tous nous puissions effectivement influencer sur les décisions, concevoir des solutions adaptées et efficaces, être les acteurs du changement. C'est donc en toute indépendance syndicale que nous entendons développer un tel mouvement dans la perspective autogestionnaire.

**INGÉNIEURS ET CADRES AYANT CHOISI LA CFDT, NOUS APPELONS TOUS LES INGÉNIEURS ET CADRES D'EDF-GDF À PARTICIPER À CETTE RÉFLEXION, À CETTE ACTION AVEC TOUS LES SALARIÉS. IL FAUT DÉPASSER LES CRISPATIONS NOSTALGIQUES, ÉBRANLER L'IMMOBILISME DES DIRECTIONS POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DU PRÉSENT.**



## QUAND LA MONNAIE FLAMBE

Pourquoi l'inflation ?  
par André Barjonet

Editions Alain Moreau. 206 p. Prix  
librairie confédérale : 34 F.

L'inflation : « un mal qui répand la terreur » ? Oui, et aussi « une source abondante de profits qui permet non seulement à certains spéculateurs de s'enrichir sans risque, mais surtout un instrument privilégié de la restructuration capitaliste en cours ».

André Barjonet est connu pour quelques écrits importants d'économie politique et pour les responsabilités qu'il a assumées au service économique de la CGT et au Conseil Economique et Social jusqu'en 1968. Il a marqué l'esprit des militants par sa lucidité politique et ses courageuses prises de position au moment de « La Révolution trahie de 1968 »<sup>1</sup>, qui le verra démissionner de la

(1) Éditions John Didier, 1968.

CGT. Il nous livre un ouvrage remarquable, où la simplicité s'allie à la profondeur du jugement et au réalisme des propositions.

L'inflation est un de ces problèmes qui ne laissent pas les syndicalistes indifférents. Mais les « écoles de pensée » qui s'affrontent sur ce thème sont loin de répondre de façon satisfaisante à la question des causes de ce « malheur des uns qui fait le profit des autres ».

Barjonet, lui, laisse de côté la théorie pour s'attacher d'abord aux faits et à leur histoire, depuis l'Ancien régime jusqu'aux causes plus récentes de l'inflation : profiteurs de guerre, banques d'affaires, développement du secteur tertiaire, euro-devises, richesses nationales laissées à l'abandon au profit des importations, domination des multinationales, etc.

Prenons des exemples caractéristiques de sa démarche (en laissant au lecteur le soin de découvrir précisément son

déroulement et les réponses apportées) :

- Quel rapport entre la hausse des salaires et l'inflation ? Sûrement pas celui dont parlait M. Raymond Barre ! Et quel est le rôle exact des profits capitalistes dans cette flambée des prix ? Important, pour le moins !

- Et l'incidence que peuvent avoir les investissements sur l'inflation ? Mais quels investissements ? Ceux qui concernent l'armement ont-ils des effets comparables à ceux qui sont effectués dans la réalisation du TGV ou dans l'agro-alimentaire ?

- Y a-t-il une relation entre la hausse des prix et l'emploi ? Oui, mais laquelle ?

Avançant des réponses à ces questions, Barjonet s'en prend au libéralisme qui sous-tend la politique de Barre et qui « s'accompagne d'un dirigisme d'acier pour briser autoritairement certaines structures traditionnelles de l'Etat, y compris le Plan, et de l'utilisation subtile mais non moins forte des lois économiques pour hâter la disparition des secteurs industriels, bancaires ou agricoles, dont le capital estime le poids trop lourd ».

Ses propositions pour lutter efficacement contre l'inflation, et la vaincre, sont concrètes. Elles portent aussi bien sur les richesses naturelles de la France — beaucoup plus nombreuses qu'on ne l'affirme généralement — que sur la réorganisation de l'agriculture ou que sur la lutte indispensable contre l'influence néfaste des sociétés multinationales en développant l'arme du syndicalisme européen.

Ainsi le livre de Barjonet ne constitue pas seulement un ouvrage d'histoire sur les grandes étapes de l'inflation, non plus qu'une analyse scientifique des grandes théories en présence. Il est peut-être surtout un guide pour les militants qui veulent en combattant les mensonges du patronat et du gouvernement giscardien, porter de nouveaux coups à l'adversaire de classe.

Gérard Brunaud

Fédération des Finances  
et des Affaires Economiques  
CFDT

## Le meilleur choix.

Chauffe-eau et  
Chauffe-bains  
au gaz

Chaufferies  
au gaz

Chaudières  
au gaz

Convecteurs  
pour chauffage  
central au gaz

Chauffe-eau  
électrique

Capteurs  
solaires

Tank gaz  
eau chaude par  
accumulation

Chauffe-eau  
solaire

Ten Alexander Group

**Chaffoteaux  
et Maury**



2, rue Chaintron, 92126 Montrouge Cedex  
657.11.05.

**L'AGENDA  
GUIDE  
CFDT  
1982  
est paru**



**A l'intention  
des comités  
d'entreprise  
et similaires,  
la CFDT  
diffuse**

**LIAISON CE**  
10, rue du 8 mai 1945  
75010 Paris  
Tél. : 201-88-09



## DERNIERS NUMÉROS PARUS

**DES BUREAUX ET DES TOURS n° 277**

**LES TRAVAILLEURS DE LA RECHERCHE n° 278**

**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**

Les résultats favorables des élections prud'homales sont un test pour la CFDT, et pour l'UCC. Ils soulignent aussi la responsabilité syndicale dans cette période difficile, où la défense de l'emploi, de la sécurité sociale, etc., s'accompagne d'une lutte contre les inégalités sociales et raciales.

**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, bouleversements technologiques, 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**

Plus que tous les autres, ce numéro est un document de travail. Il réunit en 80 pages, serrées mais nécessaires, les textes, dates et chiffres, qui permettent de 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. C'est un outil de syndicalisation, dont les éléments peuvent être repris en tracts et adaptés. (Prix unitaire, 17 F de 1 à 9 ex. ; 8 F de 10 à 199 ex.).

**ACTION SYNDICALE ET TECHNOLOGIE 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.

**TRAVAIL ET SANTÉ n° 298**

La santé, notre bien le plus précieux, est aussi un combat. Les nouvelles technologies créent de nouvelles pathologies (charge mentale), mais elles ouvrent aussi des possibilités. Il faut donc former des médecins, cadres, syndicalistes, pour qu'ils réinventent les systèmes de travail. Il faut que les services médicaux du travail, assurent enfin leur fonction préventive, appuyés sur la recherche, dans des structures administratives et territoriales appropriées.

**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.