

# Cadres

CGT



- L'EFFICACITÉ POUR L'EMPLOI
- EN PASSANT PAR LA LORRAINE
- LES FORUMS DU QUOTIDIEN
- QUESTIONS SUR LE TRAVAIL  
ET L'EMPLOI

## MUTATIONS ET AUGURES

# Cadres

---

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

Directrice de la publication, Marie-Odile Paulet. Rédactrice en chef, Marie-Noëlle Aubergé-Barré.  
Secrétaire de la revue, mise en pages, France Outil-Suffert.

47, avenue Simon Bolivar, 75950 Paris Cedex 19. Téléphone (1) 42.02.44.43.  
Le numéro simple 80 F ; double 110 F. L'abonnement annuel 300 F. Prix dégressifs pour les  
commandes groupées. Abonnement de soutien au prix de 3.000 F.  
CCP 30 474 52 N La Source.  
Composition UCC CFDT - Montage, impression : Imprimerie Artésienne, coopérative ouvrière de  
production, à Liévin 62802.

# **MUTATIONS ET AUGURES**

**N° 364-365**  
*Septembre/Octobre 1994*

## **Sommaire**

- 
- 3 Emploi mutant, syndicat efficient, par Marie-Noëlle Auberger-Barré
- 

### **L'EFFICACITÉ POUR L'EMPLOI**

---

- 7 Consolider, innover, négocier, par Marie Odile Paulet  
19 Les cadres dans le monde, par Gerhard Rohde  
24 Les cadres dans la mutation sociétale, par Marguerite Bertrand  
27 Résumé des décisions  
30 Le Bureau National et le Secrétariat
- 

### **EN PASSANT PAR LA LORRAINE**

---

- 35 Une région mal connue, par Roger Cayzelle  
38 Euroguichet social en Lorraine, par Philippe Faveaux  
39 Pour une impulsion ascendante, par Jacques Chérèque  
40 L'expérience ARDAN, par M.N.A.B.
- 

### **LES FORUMS DU QUOTIDIEN**

---

- 45 Quel avenir pour les jeunes diplômés?, par Alain Dell'Oro  
49 Organisation du travail et fonctions cadres, par Simone Daret  
53 Cadres et environnement, par Louis Andréys  
57 Charte des libertés dans l'entreprise, par Guy Morvan  
59 Responsabilité professionnelle, par Dominique Didenot  
61 Evolution des formes de salariat, par Pascal Desclos

.../...

---

## QUESTIONS SUR LE TRAVAIL ET L'EMPLOI

---

- 67 L'électrochoc du Livre Blanc, par Patrick Venturini  
68 La priorité de la CES (Maria-Hélène André)  
69 Les cadres italiens dans la tempête, par Silvano Scaiola  
71 Les cadres suédois s'interrogent, par Bertil Blomqvist  
75 Mi-temps et apprentissage dans les fonctions publiques (André Rossinot)  
76 Appel au dialogue social ( Michel Giraud)  
79 Intériorisation du chômage et acceptation du partage,  
par Roland Cayrol  
81 La R.T.T. plutôt que le plan social, par Bernard Patin  
83 Les cadres devant ( Gilbert Deininger)  
84 D'un pacte social à une ingénierie du temps, par Pierre Vanlerenberghe  
86 Des valeurs du faire à celles du savoir, par Yves Lichtenberger  
88 Du modèle de l'usine au marché mondial du travail, par Pierre Morin  
91 Lien social et changement des normes, par Marguerite Bertrand  
95 Pour conclure, par Marie Odile Paulet
- 

- 98 Notes de lecture
- 

Photos: A. Moulin et UCC-CFDT  
Couverture : Aquarelle Jean-Louis Paulet

André BUGAT, dont les photos ont si souvent illustré notre revue,  
nous a quittés cet été, le sinistre crabe ayant eu raison de lui.

L'équipe gardera le souvenir de son talent et de son amitié.

## Introduction

# EMPLOI MUTANT, SYNDICAT EFFICIENT

**L'**UCC-CFDT était à Nancy, rassemblant trois cents délégués, quarante invités français et vingt-quatre représentants étrangers pour son neuvième congrès (2 et 3 juin) et un colloque (le 4) portant sur «la question du travail et de l'emploi aujourd'hui» avec la participation de nombreux intervenants dont deux ministres. Ce numéro ne prétend pas éditer les minutes de ces journées mais plus simplement offrir à ceux qui n'y ont pas participé un résumé des débats et décisions.

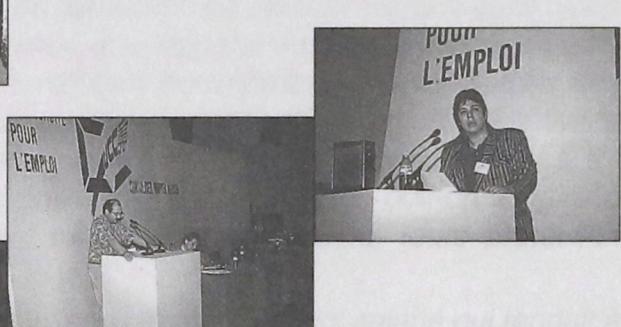
Le thème central du congrès était «l'efficacité pour l'emploi», décliné en trois verbes: consolider (ce qui existe et mérite d'être renforcé), innover (vers ce qui est à créer), négocier (ce qui devra exister). On trouvera dans la première partie de ce numéro le côté plus institutionnel du congrès, soit le résumé du rapport de la secrétaire générale qui fait le point sur les transformations de monde qui ont eu lieu au cours des trois années écoulées et donne les orientations pour celles à venir, l'intervention de la Fédération internationale des employés, techniciens et cadres, celle de la Confédération, un résumé des décisions votées par le congrès après le jeu des amendements qui constituent la trame de l'action future de l'UCC ainsi que la liste des responsables, bureau national et secrétariat (car les résolutions et les actions décidées s'incarnent dans des individus) et celle des nos invités venus de tous les coins d'Europe.

La Lorraine est une région qu'on qualifie souvent de «sinistrée» et qu'on présente victime du déclin de sa mono-industrie. Cette présentation n'est plus tout à fait exacte: si la région a connu une saignée d'emplois, elle a aussi connu une rationalisation industrielle et une fantastique augmentation de la productivité. Les responsables régionaux et locaux de la CFDT nous présentent la région sous un angle dynamique, dynamisme qu'on retrouve dans les expériences de coopération transrégionale et de retour à l'emploi des cadres par des projets d'entreprise.

*Le monde change vite et les rapports entre les cadres et leur environnement, entreprise ou administration, aussi. Des forums ont rassemblé les participants qui ont pu débattre de leur expérience quotidienne sur des sujets variés qui préoccupent aujourd'hui leurs collègues. Quel avenir attend les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, chaque année plus nombreux à se présenter aux portes des entreprises? Dans la communauté professionnelle, comment évolue l'organisation du travail, le taylorisme est-il aussi mort qu'on le dit, le management participatif est-il un instrument de progrès, un outil d'augmentation de la productivité ou un gadget? La responsabilité professionnelle du cadre peut être juridiquement engagée, dans son entreprise mais aussi dans les entreprises en aval pour lesquelles il représente le donneur d'ordre, quelles sont les conséquences de cette évolution, allons-nous vers une obsession du juridique à l'américaine? La responsabilité de l'entreprise et celle du cadre qui y participe est engagée aussi vis-à-vis de l'environnement, parfois juridiquement mais le plus souvent en «simples» termes de responsabilité morale: quelle part avons-nous dans l'état de la Terre que nous laisserons à nos enfants? Responsabilité ne peut aller sans liberté, malgré le lien de subordination que partage le cadre avec l'ensemble des salariés, la latitude de son action est plus ou moins grande selon les circonstances et les lieux, quelles garanties à sa liberté de penser, d'agir, d'avoir une vie privée? La notion même de salariat explose, des lois récentes favorisent le mouvement d'externalisation des activités et d'essaimage des cadres commencé depuis plusieurs années, s'il n'est pas mauvais de créer son propre emploi, doit-on le faire à n'importe quel prix, en sacrifiant toute sécurité, toute protection sociale?*

*Le travail, et en particulier sa forme d'emploi salarié qui tendait à devenir hégémonique dans la société française, est-il encore et restera-t-il l'élément structurant de la société européenne? Les modèles se déforment, les normes changent, les valeurs évoluent... Syndicalistes européens, ministres ou sociologues, les intervenants du colloque ont raconté, analysé, projeté... L'avenir ne se prévoit pas mais il peut se construire.*

# **L'EFFICACITÉ POUR L'EMPLOI**



# CONSOLIDER - INNOVER - NÉGOCIER

*La préparation du congrès a donné lieu à un rapport de 70 pages (que l'on peut se procurer auprès de l'UCC). Nous en proposons ici un résumé qui fait le point sur les trois ans entre le congrès de Dijon et celui de Nancy et les axes d'orientation pour les trois prochaines années.*

**L**a réflexion de ce neuvième congrès se concentre sur deux questions. Mais quelles questions!

- **L'emploi** parce que le chômage affecte les cadres autant que les autres salariés et qu'il remet en cause notre culture économique et nos modes de fonctionnement.
- **La rénovation du traitement contractuel** des questions qui se posent aux cadres: de la formation aux retraites, des carrières aux évolutions technologiques...

Poser les questions, élaborer les solutions implique une organisation capable de les mettre en œuvre. Affirmer la nécessité de la syndicalisation et avancer les propositions qui permettent de la développer, constitue le troisième axe de ce congrès.

## En trois ans, le contexte a changé

Le contexte mondial présente lui aussi des aspects de crise: guerre du Golfe, effondrement des pays communistes, conflit yougoslave, négociation des accords du GATT, délocalisations qui touchent désormais les activités intellectuelles, jeux spéculatifs sur les monnaies.... Le monde actuel donne de lui une image singulièrement désordonnée entre ces événements et des espoirs tels l'Afrique du Sud ou l'accord

sur la Palestine.

Et pendant ce temps l'Europe hésite.

Les cadres, majoritairement pro-européens, s'inquiètent des aléas de parcours de la construction européenne, en particulier dans le domaine social.

## L'évolution des mentalités des cadres

«La croissance jugulant le chômage», «la culture d'entreprise», «la motivation des salariés, facteur de compétitivité»... autant d'idées neuves, réputées efficaces, sinon magiques, épousées ou imposées chez les cadres. Ceux-ci, convaincus de la nécessité de mutations profondes, ont beaucoup donné à l'entreprise. Trop? Ils découvrent aujourd'hui que la crise les concerne (95 000 cadres demandeurs d'emploi en France en 1990, 196 000 en 1993) mais aussi qu'une conjoncture économique même très favorable ne permettra pas seule de s'en sortir. La productivité ne fait plus gagner d'emplois. Les changements structurels sont profonds. Il ne servirait à rien de nier cette réalité.

L'emploi cadre est bouleversé et les entreprises ont souvent des comportements pervers: une partie des embauches se font à des niveaux de qualification plus bas, ce qui peut mener à

l'exclusion de l'emploi des jeunes diplômés, les responsabilités professionnelles deviennent fréquemment supérieures aux qualifications, cette fausse promotion conduit à la surcharge ou à l'échec.

La motivation des cadres pour leur travail et leur entreprise change. Le doute s'installe. Le «tout entreprise» a vécu. Les cadres considèrent que sans reconnaissance de leur travail, sans assurance pour leur emploi, l'entreprise ne mérite plus un investissement personnel sans limite. Est-ce le signe d'un profond changement de mentalité? L'opinion des cadres évolue en faveur d'un équilibre entre la charge de travail et la vie personnelle.

Pouvoir, autonomie, technicité, ces thèmes fondateurs de l'UCC-CFDT deviennent des enjeux centraux pour tous les cadres.

### **L'emploi : une priorité de l'UCC pour les trois ans**

Le choix de l'UCC-CFDT demeure : le retour de tous à l'emploi. Le travail demeure le premier mode d'insertion

dans la société. Aucune autre valeur structurante susceptible de le remplacer ne se dessine. L'exclusion commence généralement par l'emploi interdit.

Les différents gouvernements ont développé des panoplies antichômage. Pourtant la montée de celui-ci n'a pas été endiguée. Échec ? Où en serait-on si, malgré leurs limites, les mesures et politiques en vigueur n'existaient pas?

Six pour cent de croissance sont nécessaires pour réduire le chômage de moitié. Il est temps d'explorer d'autres pistes. Propositions, revendications, manifestations, interventions, négociations... l'UCC est présente et active sur le front de l'emploi.

Le développement de la bureautique et des communications place les cadres devant de nouveaux risques, de nouvelles contraintes. Télétravail, travail mixte, temps partagé et autres nouveautés se dessinent: le syndicalisme doit manifester ses exigences.

Miser sur la responsabilité et les compétences, choisir la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, organiser les transitions pour aboutir à de nouveaux comportements: ces objectifs, déjà anciens, de l'UCC, deviennent des priorités.

#### **Une proposition nouvelle pour les cadres licenciés**

Très souvent, les cadres licenciés se retrouvent seuls dès leur départ de l'entreprise. Non seulement ils n'ont plus d'emploi, ils se retrouvent isolés dans la situation qui leur est imposée, mais ils perdent aussi une partie de leurs droits sociaux en n'ayant plus accès aux activités du comité d'entreprise.

L'UCC propose aux équipes cadres des entreprises :

- d'agir pour que les procédures et cellules d'accompagnement soient développées par les entreprises,
- mais aussi pour organiser eux-mêmes le parrainage individuel des cadres licenciés, afin de maintenir un contact avec eux, les entourer dans la recherche d'un nouvel emploi et les associer au maximum aux activités du comité d'entreprise.

## Les évolutions des formations initiales et permanentes

Toute évolution dans le domaine des formations doit répondre à la fois aux besoins des salariés, des entreprises et des jeunes en formation initiale.

La CFDT a avancé ses propositions dans le débat sur la rénovation de l'enseignement supérieur qui s'est accéléré en 1992 et 1993. La formation continue par les nouvelles filières d'ingénieurs (NFI) est indispensable pour la promotion sociale des techniciens supérieurs, bien que l'avenir des NFI soit fragilisé par la conjoncture économique, la faible motivation des grandes entreprises, l'attitude parfois incohérente de l'Etat.

L'UCC s'investit fortement dans les instances de consultation, d'administration et de gestion paritaire.

La formation permanente doit être accessible à tous et adaptée aux évolutions techniques, permettre la transmission des savoirs, impliquer les représentants du personnel car la qualité des résultats dépend de la négociation du plan de formation.

La formation ne constitue pas pour autant le remède miracle contre le chômage, notamment chez les cadres.

## Une action qui ne peut se contenter de l'hexagonal

Partout en Europe, l'insuffisance des offres d'emploi est manifeste. Le mouvement syndical européen souligne depuis longtemps la nécessité d'une stratégie pour la croissance et l'emploi, durable et coordonnée. Une fois encore, gouvernements et commission européenne privilégient trop la seule croissance.

D'autre part, les cadres et les salariés qualifiés sont désormais les plus concernés ou les plus exposés à la mobilité internationale. Celle-ci peut être positive si elle est librement choisie. Les problèmes individuels et familiaux posés par la mobilité internationale ne peuvent se résoudre au seul niveau de l'entreprise. Fixer des règles, mettre en place des services sont des obligations. Un nouveau service a commencé à fonctionner en 1993 sous le nom d'EURES. Il permet l'échange des offres et des demandes d'emploi à vocation communautaire. Le syndicalisme, ainsi que le demande EUROCADRES, doit être associé à la mise en oeuvre de ce service.

La reconnaissance des diplômes et qualifications au niveau européen est une nécessité car en l'absence de dispositifs de validation des formations et des qualifications, les cadres salariés sont à la merci d'un marché du travail sans règles au niveau européen.

Dans beaucoup de pays européens, les régimes de retraites complémentaires constituent un obstacle à la mobilité. Au sein d'EUROCADRES, l'UCC propose une méthode permettant d'engager la négociation.

## Agir pour un conventionnel rénové chez les cadres

Le dernier accord national interprofessionnel concernant les cadres remonte à 1983. Déficit et arcaïsme caractérisent les dispositions contractuelles en vigueur; certaines ont été étendues à tous les salariés, à bon escient pour améliorer la protection sociale de tous, par intérêt économique des entreprises pour d'autres; des clauses nouvelles, adaptées aux conditions nouvelles et particulières de l'emploi et du travail des cadres s'imposent.

Les transformations de l'organisation du travail posent la question de l'identité et de la place des cadres dans les nouveaux modes de fonctionnement des entreprises. L'UCC propose de clarifier la place et le rôle des cadres, condition de la disparition de la barrière entre cadre et non-cadre. L'objectif est d'assurer aux cadres la reconnaissance des spécificités de leurs fonctions, de leurs responsabilités, de leur autonomie. Pour cela, il convient de préciser le contenu des classifications, de clarifier les grilles de salaires, de distinguer la position cadre de la fonction d'encadrement, de repenser le management des cadres, de définir les responsabilités à partir du concret, de permettre aux cadres d'accéder à toutes les libertés syndicales, d'intégrer les acquis professionnels dans le déroulement des carrières et d'établir les critères des responsabilités professionnelles, civiles et pénales.

### Le droit à une carrière, d'autres parcours possibles

La carrière d'un cadre est de plus en plus courte et plate, avec des obstacles de plus en plus nombreux : décalages embauches/diplômes, piétinement en début de carrière, offre de formation restreinte, banalisation des licenciements dès 45/50 ans...

Face à cette situation, nos propositions sont les suivantes:

- Un plan individuel pluriannuel de formation doit être construit pour chaque cadre.
- Les conditions d'une mobilité choisie doivent être négociées afin de développer les parcours de mobilité fonctionnelle qualifiante, négociés lors des entretiens individuels, de permettre qu'existent des carrières mono-entreprise à côté des carrières de mobilité et d'établir les conditions d'une mobilité géographique.

10

- Nos propositions pour un déroulement de carrière ont pour but d'articuler promotion interne et recrutement et d'organiser des possibilités de parcours de fonctions, élargissant les compétences du cadre. Nous devons réfléchir aux moyens de l'articulation d'un cheminement horizontal d'une fonction à l'autre avec le désir de progression de carrière.

Nous avons aussi pour objectif d'améliorer la négociation salariale. Celle-ci se réalise de fait à plusieurs niveaux: branche, entreprise, individu... Parmi les principaux aspects à développer, notons la prise en charge des salaires des cadres dans la négociation annuelle obligatoire (il faut continuer à pousser pour que les salaires minimaux négociés rattrapent les salaires réels, c'est important surtout pour les PME-PMI) et l'intervention sur les processus d'individualisation (pour qu'avance l'idée du passage par une négociation d'entreprise avant toute mise en œuvre d'un tel processus).

### Charges de travail et temps de travail

Une durée du travail supérieure à la moyenne de celle des salariés: cette spécificité est une donnée de la «culture cadre», imposée et rarement mise en cause, malgré la progression du chômage.

Pour défendre l'emploi des cadres, l'UCC continue son effort pour une nouvelle appréhension du temps de travail. Les propositions de l'UCC se caractérisent par une double volonté: réviser la charge de travail totale de chaque individu, réorganiser le temps de travail sur l'ensemble de la vie professionnelle.

**Définir les charges de travail:** savoir quantifier son travail, fait dans et hors l'entreprise, est le passage obligé d'une

prise de conscience de la réalité de son temps de travail et du temps de travail des cadres collectivement; utiliser les entretiens annuels d'appréciation pour que le temps de travail soit pris en compte dans la négociation des objectifs annuels; intégrer dans la charge de travail le temps de formation continue régulière dans le cadre d'un plan pluriannuel personnel de formation; faire avancer l'idée de l'utilité du temps libre pour s'informer, se cultiver, ce qui permet d'être plus efficace et imaginatif.

**Obtenir une meilleure organisation et efficacité dans le travail:** inclure dans les formations des outils d'organisation du temps de travail et des outils de quantification. L'idée est à travailler et pourra faire l'objet d'un groupe UCC; favoriser tous les modes d'organisation plus rationnels, lutter contre la réunionniste, travailler en réseaux, utiliser les délégations, la polyvalence, le droit de s'isoler pour réfléchir sans être harcelé; négocier collectivement les astreintes; développer également le «management du courage» avec ses subordonnés: «si j'ai donné l'autorisation, j'assume».

**Saisir les opportunités pour peser sur et contrôler le temps de travail:** utiliser les négociations collectives pour la réduction du temps de travail et y impliquer les cadres; après un travail «pédagogique» auprès des cadres, utiliser le comité d'entreprise, voire l'inspecteur du travail s'il y a un gros problème, pour contrôler les heures supplémentaires; négocier ou s'appuyer sur les mesures gouvernementales pour traduire les non licenciements en réduction du temps de travail partiellement compensée en permettant un réel contrôle du temps de travail des cadres, en organisant les réductions du temps de travail en journées complètes à prendre par mois ou par an.

## Les enjeux de la protection sociale

Le système de la répartition doit rester le «socle» des retraites collectives. Mais alors qu'un cadre sur trois seulement est encore au travail à l'âge de la retraite, l'allongement de la durée de cotisation dans le régime général de la Sécurité sociale ne s'est accompagné d'aucune mesure en faveur de l'emploi.

Nos deux objectifs pour les trois ans à venir sont d'une part d'organiser les fins de carrière, ce qui s'impose notamment pour les nouvelles générations de diplômés qui n'auront pas fait le plein des annuités de cotisation à 60 ans et d'autre part d'assurer le calcul correct du montant des pensions.

## Epargne salariale : des choix possibles

Par ses propositions sur l'épargne salariale, l'UCC souhaite faciliter la réalisation des projets personnels et professionnels des salariés. Mais la vigilance s'impose pour que l'épargne ne soit pas dévoyée en capitalisation qui se substituerait aux régimes obligatoires par répartition. (Voir encadré).

## Les cadres et la fiscalité

La frontière entre les prélèvements sociaux et la fiscalité est de plus en plus floue.

La réforme fiscale qui s'impose devra avoir quatre objectifs: donner à l'État les moyens d'une véritable politique, notamment sociale; affirmer par l'impôt la solidarité par la redistribution; encourager l'effort et la promotion par des niveaux de prélèvement acceptables; rendre la fiscalité compatible avec les

### Les sept propositions de l'UCC-CFDT pour des fonds d'épargne salariale

1. La création d'un Fonds d'Epargne Salariale résulte d'un accord collectif, dans l'entreprise ou l'administration, qui définit les modalités de financement, notamment les conditions d'abondement par l'employeur, le choix de l'organisme gestionnaire et les modalités de représentation des salariés et éventuellement la part réinvestie dans l'entreprise.
2. Les versements y sont effectués librement, les règles de calcul de l'abondement patronal doivent être les mêmes pour toutes les catégories professionnelles.
3. Les sommes versées dans le Fonds d'Epargne Salariale sont bloquées pour une durée déterminée, renouvelable, avec une incitation fiscale, sous forme de crédit d'impôt (ou à défaut de bonification) pour chaque période d'indisponibilité, et d'exonération de l'IRPP des intérêts et plus-value.
4. Les sommes peuvent être libérées de façon anticipée dans les mêmes conditions que pour les Plans d'Epargne Entreprise ; elles peuvent également être libérées lors d'un congé de formation d'au moins 6 mois.
5. Le départ de l'entreprise ou administration ne doit pas entraîner de pénalisation pour le salarié qui pourra soit laisser ses fonds dans le Fonds d'Epargne Salariale, soit les virer dans le fonds lié au nouvel emploi, soit en disposer librement.
6. Les fonds sont gérés hors de l'entreprise ou administration par une association paritaire en conciliant les règles prudentielles et les objectifs de développement de l'emploi et de modernisation. Ils peuvent être interentreprises.
7. Les sommes qui sont placées dans l'entreprise en fonds propres, dans la limite maximale de 50 % du total, bénéficient du privilège de première catégorie. Elles font l'objet d'un fonds national paritaire de garantie, à créer, sous contrôle du ministère du travail. Les salariés sont alors représentés au conseil d'administration ou de surveillance de l'entreprise, à hauteur de leur part dans les fonds propres.

### Soyons sérieux!

12

Des régimes de capitalisation existaient en France avant la seconde guerre mondiale. Ils se sont effondrés en raison de la dépréciation monétaire. L'instauration des régimes par répartition a permis d'assurer les retraites d'une génération qui, sans cela, n'aurait rien eu! Vouloir remplacer les régimes par répartition par des retraites par capitalisation reviendrait à faire payer deux fois les cadres actifs : pour payer les retraites des retraités actuels et pour constituer l'épargne qui leur assurerait plus tard une retraite par capitalisation.

politiques européennes.

Pour l'UCC, il est clair que le financement des prestations sociales n'ayant pas de lien avec le contrat de travail doit être supporté par l'ensemble des revenus et qu'on ne peut reconstruire le quotient familial de l'IRPP que dans le cadre d'un redéploiement des aides aux familles.

## Pour des cadres acteurs du syndicalisme CFDT

La progression de notre représentativité renforce nos responsabilités. Comment passer de la sympathie à l'adhésion des cadres au syndicalisme que nous développons? C'est l'enjeu de ce neuvième congrès.

Les initiatives prises par les syndicats, les fédérations et les régions, se traduisent par une progression de nos effectifs. La période est favorable à l'adhésion des cadres, mais nous devons rompre avec une démarche de syndicalisation trop exclusivement liée à la recherche de mandatés.

L'action de l'UCC ces trois dernières années a d'abord porté sur la création d'un matériel nouveau en direction des cadres: le dépliant «cadres», «Propositions» à l'usage des militants, les contrats de développement, une session d'aide à la syndicalisation. Cet effort est à poursuivre. Nous devons procurer aux équipes militantes les instruments et services nécessaires à leur plan de développement. Nos travaux de réflexion et nos propositions doivent être publiés sous des formes directement utilisables.

L'élaboration d'un guide UCC pour la syndicalisation présentant une méthode d'intervention et des documents de base sera rapidement effectuée. Ce guide sera à disposition des équipes, il nous permettra d'aider ou d'accompagner les fédérations, régions et syndi-

cats dans leur stratégie de développement dans le milieu ingénieurs et cadres.

## Des groupes et commissions cadres plus nombreux

Les groupes fédéraux et les commissions régionales ou locales créés ces dernières années sont en plein essor. L'effort doit être maintenu.

La décision 3 du congrès de Dijon (créer et développer des groupes et commissions cadres dans toutes les organisations. Un délégué général cadre dans chacune d'elles) est toujours d'actualité: continuons sa mise en œuvre.

## Les groupes de métiers : bilan et avenir

Les groupes de métiers sont une décision du sixième congrès de l'UCC en octobre 1984 à Strasbourg, signe de la volonté d'anticiper les fortes évolutions des emplois et des qualifications, de répondre aux interrogations professionnelles des salariés, de développer un syndicalisme répondant aux nouvelles attentes des salariés, à l'intérieur et en complément des structurations choisies («syndicalisme d'industrie»).

De nombreux groupes de métiers ont fonctionné depuis cette décision: métiers de la formation, informaticiens, cadres commerciaux, documentalistes, ingénieurs de production, métiers de l'aménagement de l'espace, métiers de l'administration et de la gestion, haute fonction publique, métiers de la fonction

personnel... Ils ont tous abouti à une production : campagne de colloques fin 1986 et 1987, numéros de la revue CADRES CFDT... Après cette production, la plupart des groupes ont eu du mal à trouver leur deuxième souffle.

Certains ont trouvé une suite, toujours liée au besoin de réintervenir sur des professions en insuffisance ou en difficulté d'identité, en poursuite de changements (contenus et nombre d'emplois). C'est le cas du groupe des métiers de l'informatique, par exemple. L'objectif d'une deuxième production, la volonté de suivre des évolutions ininterrompues sont les éléments moteurs de la poursuite de la vie d'un groupe.

Cependant, la diffusion d'une vie syndicale complémentaire par métiers n'est pas jusqu'à présent, généralisée. Il nous faut nous adapter aux besoins de nos adhérents et des salariés et accepter que, selon les réalités de la profession, un groupe de métiers soit ou non utile et soit ou non durable. La façon de mettre en œuvre l'objectif de départ est à revoir mais il conviendra de cibler les groupes de métiers sur les métiers nouveaux, encore peu reconnus, car ils sont ceux où l'action syndicale est indispensable pour les aider à se définir, à constituer une identité. (Ce pourrait être le cas notamment des responsables qualité, des responsables environnement et des métiers de la communication) et d'assurer le suivi des évolutions fortes qui existent dans beaucoup de professions. Des groupes de métiers peuvent là avoir une vie d'une durée parallèle à ces forts changements. Nous pourrions replacer dans cette dynamique l'ensemble du travail que nous avons engagé sur les fonctions des cadres et le contenu de leurs qualifications et nos travaux futurs. S'y insérerait aussi le travail des groupes fédéraux cadres sur leurs propres réalités.

### L'information : premier service à l'adhérent

L'objectif a été de poursuivre cette priorité que nous avons depuis long-

temps (confirmée par la résolution du Conseil National Confédéral d'octobre 1986) d'apporter une information spécifique pour les cadres CFDT, de le faire avec régularité, en essayant de cibler cet apport, d'éviter les doublons et d'éclairer les questions que nous traitons d'un angle d'attaque différent, spécifique.

- La revue CADRES CFDT a été publiée régulièrement; un changement de maquette de couverture a modernisé sa présentation: quatorze livraisons représentant dix-huit numéros auront été publiées entre les deux congrès. Les numéros consacrés à un pays sont une innovation de cette mandature. Les autres numéros ont été ciblés sur des thèmes que rencontrent les cadres dans leur travail, avec, pour les traiter, parfois la nécessité d'une ouverture bien au-delà de notre sphère.

- Le supplément CADRES PLUS nous a permis d'apporter les informations brèves qui intéressent notre milieu et de mettre l'accent sur des sujets de fond, d'actualité (la une et la quatrième de couverture) et d'y apporter pour chacun une analyse et des propositions UCC dans un langage cursif, propre à l'information des adhérents, voire à sa démultiplication.

- L'INFORMATION DES CADRES et ses principaux numéros appelés «PROPOSITIONS» nous ont permis d'alimenter les militants en dossiers, pour leur intervention en entreprise ou dans les institutions, diffusables, de rendre compte de l'exercice de nos mandats, de nos interventions extérieures, de notre place dans les médias...

- Les communiqués de presse, publiés en fonction des nécessités de l'actualité, sont maintenant envoyés systématiquement aux délégués généraux cadres, responsables au niveau d'une fédération ou d'une région, afin qu'ils en voient la déclinaison possible à partir de leurs réalités. Ils sont ensuite

systématiquement diffusés dans «Propositions». C'est une politique que nous poursuivrons.

- Nous continuerons d'appliquer cette priorité à l'information de nos adhérents. Nous bénéficions en cela d'un héritage légué par les équipes précédentes de la FFSIC puis de l'UCC. Les enquêtes que nous menons périodiquement auprès de notre lectorat d'ailleurs, ainsi que les lettres ou appréciations orales qui nous sont apportées, nous y incitent.

## FIET et EUROCADRES : notre place dans le syndicalisme international

L'évolution, la transformation des structures n'est jamais chose aisée. Le Comité Mondial des Cadres FIET auquel l'UCC participe depuis 1984, avait, ces dernières années, considérablement augmenté ses interventions au plan européen. Il devait cependant améliorer encore son efficacité et sa visibilité en renforçant les liens avec la Confédération Européenne des Syndicats et avec les Comités syndicaux européens des diverses branches (métallurgie, chimie, services publics...). Cela fut rendu possible grâce à la coopération de tous et, début 1993, une nouvelle dénomination fut retenue pour manifester cette évolution: le nom d'EUROCADRES fut choisi pour le Conseil des Cadres Européens, établi sous l'égide de la CES, chargé de prendre en charge les problèmes des cadres européens de tous secteurs et d'intervenir en leur nom. Le secrétariat en est assuré par EURO-FIET, lors de l'assemblée plénière de février 1993 à Luxembourg Michel Rousselot a été élu président d'EUROCADRES et Bertil Blomqvist-SIF (Syndicat des employés et cadres de l'Industrie suédoise) et

Peter Lamb-NUCPS (Syndicat des services publics britanniques) vice-présidents.

Naturellement EUROCADRES intervient sur tous les problèmes «interprofessionnels» ou plus précisément «intersectoriels» concernant les cadres européens, les problèmes cadres propres à un secteur étant pris en charge par le comité syndical européen de ce secteur.

La représentativité d'EUROCADRES est fortement établie: quatre millions de cadres en Europe (dont trois millions dans les douze pays de l'Union Européenne) en retenant les définitions des groupes 1 et 2 (cadres supérieurs et professions intellectuelles et scientifiques) de la classification européenne CITP 88 COM, à l'exclusion du groupe 3 (professions intermédiaires et techniciens). Dans tous les pays d'Europe, EUROCADRES, représentant environ les cinq sixièmes des cadres syndiqués est de loin la première force syndicale parmi les cadres. La communication de la Commission Européenne du 14 décembre 1993 a reconnu EUROCADRES comme partenaire social européen pour la mise en oeuvre du protocole sur la politique sociale en application du traité de Maastricht.

Au cours des mois précédents, EUROCADRES a principalement développé ses activités dans trois directions:

- Travaux avec les organisations membres sur un certain nombre de sujets importants pour les cadres tels que: chômage et emploi, marché du travail des cadres en Europe, mobilité, reconnaissance des diplômes, retraites complémentaires,
- Intervention auprès des instances européennes, principalement le Parlement et la Commission sur ces divers sujets,
- Insertion dans les activités de la CES. EUROCADRES s'est réjoui de la

résolution votée fin juin 1993 par le parlement européen, qui conforte ses propositions sur la mobilité.

Pour l'avenir, l'UCC est attachée à ce qu'EUROCADRES puisse être l'organisation qui prolonge au plan européen son action nationale.

Cela suppose la poursuite des activités engagées dans les différents domaines, mais aussi le renforcement du travail avec les organisations nationales et de la capacité d'intervention auprès des institutions européennes, ainsi qu'un effort accru d'information.

### Les relations bilatérales en Europe

L'UCC ne peut conduire une politique internationale active qu'en s'appuyant à la fois sur sa participation aux organisations internationales et sur des relations bilatérales développées.

Ces dernières nous ont conduit à créer, avec nos homologues du Comité des Cadres du DGB allemand et de l'Union de Technicos y Cuadros de l'UGT espagnole, l'Université européenne des ingénieurs et cadres. Après les sessions tenues en 1988, 1990 et 1991, nous avons dû marquer un temps d'arrêt, et nous comptons en 1994 lancer une seconde étape de cette initiative en conservant l'objectif initial d'un lieu de formation et d'échange ouvert aux adhérents.

En outre, nous avons lancé début 1994 sous le nom d'EUROMOBIL un service d'accueil et de conseil syndical pour ceux de nos adhérents qui sont amenés à se rendre dans un autre pays pour une période relativement courte. Ce service concerne pour l'instant quatre pays (Allemagne, Espagne, Suède et France) et, à l'issue de cette première expérience, il pourra être étendu à nos partenaires d'autres pays.

En Europe centrale et orientale,

l'UCC a développé également des relations bilatérales avec les organisations principalement d'ingénieurs et de scientifiques dans les secteurs de l'ingénierie et de la recherche. C'est ainsi qu'ont été conduits en 1992 et 1993 voyages d'études et séminaires de formation en Pologne, en Roumanie, en Slovaquie et en République Tchèque. De plus, l'UCC a reçu en 1993 en France une quarantaine d'ingénieurs tchèques et slovaques pour une visite d'études d'une semaine.

Ces relations doivent être poursuivies, en liaison avec les activités conduites par le Comité des Cadres FIET. Il convient notamment de rechercher comment nous pouvons aider les organisations syndicales de ces pays à être actives pour la syndicalisation des cadres dans des pays qui s'ouvrent non sans difficultés à l'économie du marché, et comment nous pouvons ensemble intervenir pour que de nouveaux liens se construisent en Europe avec ces pays.

### Dans le monde

Au-delà de l'Europe, la coopération de l'UCC avec les organisations qui syndiquent les cadres se fait d'abord par notre insertion au sein du Comité mondial des cadres FIET. Depuis 1990, celui-ci est présidé par Michel Rousselot et Bertil Blomqvist (SIF Suède) et est le vice-président, Gerhard Rohde en assure le secrétariat.

Le Comité a engagé une politique visant à développer des réseaux et initiatives dans les divers continents ; le processus de préparation de la troisième conférence mondiale des cadres, qui se tiendra à Genève en novembre 1994, s'appuie sur ces réalités continentales.

C'est un travail de longue haleine, car les contextes sont très diversifiés au

plan de l'économie, des relations sociales, du rôle des cadres, des organisations syndicales...

Les relations bilatérales, inévitablement moins développées qu'en Europe, contribuent à cet effort général et devront être poursuivies notamment avec des pays tels que le Brésil, le Maroc, la Tunisie, etc.

Les problèmes de développement doivent continuer à faire l'objet de notre attention dans un contexte qui évolue considérablement avec les transformations des anciens pays communistes et avec l'émergence du Sud-est asiatique. Cela concerne nos relations internationales mais également le développement de liens en France, en tout premier lieu avec l'Institut Belleville.

La place de l'UCC dans le syndicalisme des cadres aux niveaux européen et mondial favorise la collaboration établie avec le département international de la CFDT afin d'optimiser les synergies.

## Conclusion

Plus qu'avant, nous sommes sûrs qu'un monde ancien s'est terminé. C'est la fin d'un monde bipolaire qui a tenu près de cinquante ans. Nous vivons en même temps une crise structurelle, économique et sociale, où les vieilles recettes de l'économie libérale démontrent aussi leur inefficacité.

Les entreprises sont au pied du mur. Leur comportement égocentré, basé sur une prétendue irresponsabilité hors de leur sphère interne, s'analyse maintenant comme une simple exportation sur le reste d'une société des problèmes qu'il génère ou participe à générer: chômage et exclusions, pollutions et environnements dégradés, coûts sociaux et sociétaux de plus en plus lourds...

Nous attendons des entreprises qu'elles prennent conscience de leurs responsabilités et qu'elles acceptent de participer, à hauteur de leur impact, à la responsabilité de la société. Les cadres en ressentent de plus en plus la nécessité, sont prêts à assumer tout leur rôle dans la mise en route de tels changements. D'ailleurs dans leur esprit, ce sera le prix nécessaire d'une confiance retrouvée envers les entreprises.

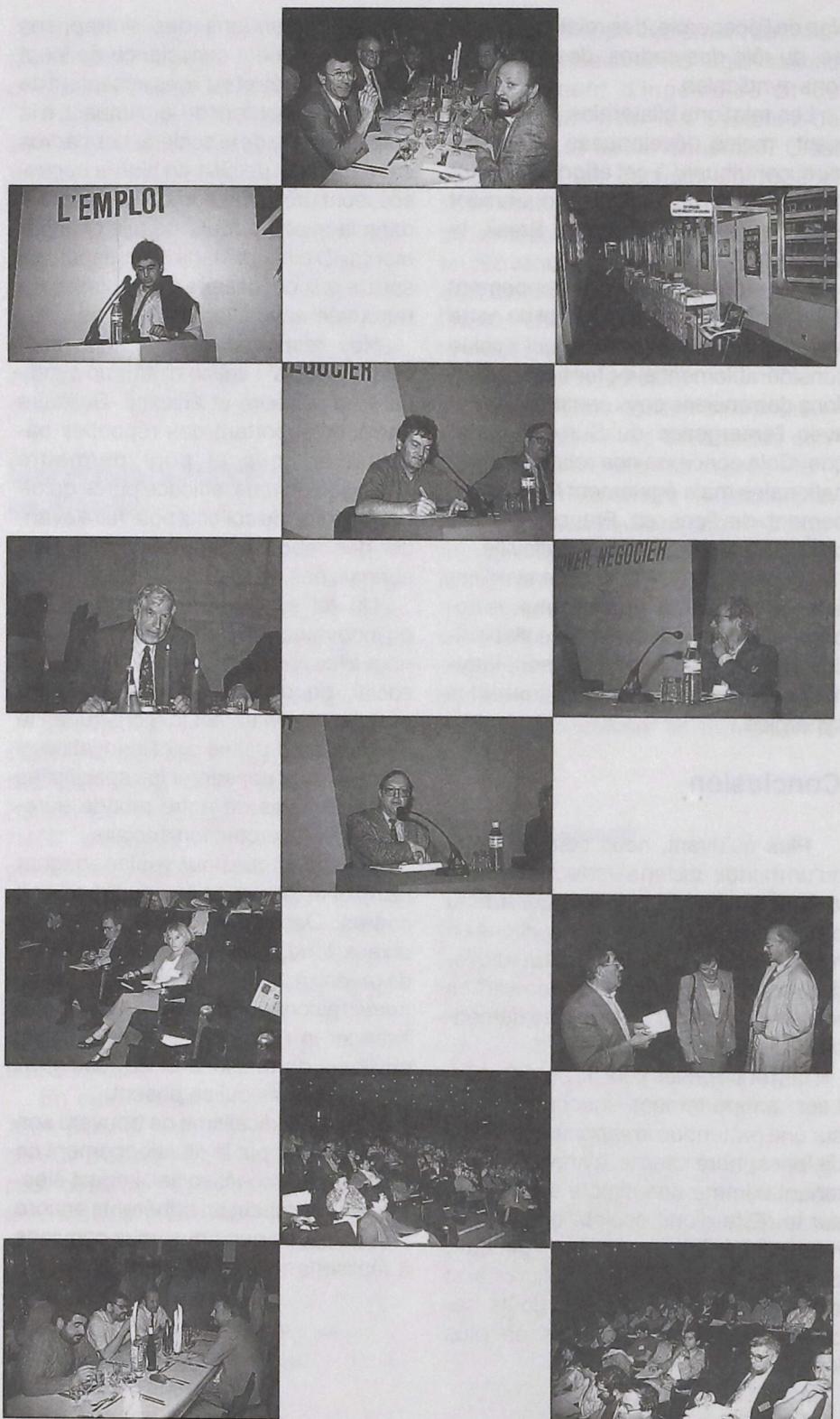
Nos responsabilités à nous sont grandes aussi : celles d'offrir un syndicalisme solidaire et efficace. Solidaire parce qu'apportant des réponses bâties avec tous et pour permettre l'insertion de tous; efficace parce qu'offrant la force du collectif pour faire avancer des réponses appropriées et personnalisées.

Un tel syndicalisme ne peut être qu'innovateur. Nous avons besoin de nouvelles règles du jeu économique et social, de nouvelles régulations. Un monde nouveau est à construire, le pragmatisme passe par l'innovation, y compris pour conserver les spécificités fondamentales de notre monde européen telle la protection sociale.

C'est ainsi que nous voulons gagner l'emploi et les conditions du travail des cadres. Dans ce domaine, les deux enjeux fondamentaux sont d'une part de revenir à un temps et des charges de travail raisonnables, d'autre part de faire avancer la négociation comme mode privilégié de relations et de résolution des problèmes qui se posent.

Un tel syndicalisme ne trouvera son efficacité que par le développement de son impact, impact social, impact électoral, mais impact en adhérents encore plus. C'est ce que nous vous convions à réaliser au cours de ces trois ans.

**MARIE ODILE PAULET**



# LES CADRES DANS LE MONDE

*Allocution de Gerhard Rohde, secrétaire de la FIET (Fédération Internationale des Employés, Techniciens et Cadres) pour les cadres, au 9ème congrès de l'UCC-CFDT, du 2 au 4 juin 1994 à Nancy.*

**J'**ai l'honneur d'apporter au 9ème congrès de l'UCC-CFDT les salutations solidaires de la FIET, au nom de son président mondial, Jochen Richert et de son secrétaire général, Philip Jennings.

La FIET célèbre cette année son quatre-vingt dixième anniversaire. Elle a été créée en 1904 à Amsterdam par quatre organisations qui représentaient à l'époque trente mille employés. La FIET compte aujourd'hui onze millions de membres dans quatre cents syndicats de plus de cent pays.

Entre l'UCC-CFDT et la FIET, il existe depuis longtemps une coopération amicale et constructive. Les camarades de l'UCC-CFDT coopèrent de manière très engagée, tant dans notre section professionnelle industrie qu'au comité des cadres.

A cette occasion, je tiens à remercier tout particulièrement Michel Rousselot, pour son excellent travail en tant que président du comité des cadres FIET et président d'EUROCADRES. Je suis convaincu que son engagement et sa persévérance ont largement contribué au succès et à la reconnaissance de ces deux instances.

Je tiens également à remercier l'UCC

de permettre à Michel de consacrer autant de travail à la FIET et aux activités internationales.

## Le comité mondial des Cadres et Eurocadres

Le travail de notre comité des cadres s'est fortement développé au cours des dernières années. Nous avons récemment organisé un séminaire à Budapest, ayant pour thèmes principaux le recrutement et la politique syndicale pour les cadres des pays d'Europe centrale et orientale. Nous avons également tenu deux séminaires en Asie, à Penang et à Singapour, traitant eux aussi du recrutement et de la représentation syndicale des cadres.

En novembre de cette année aura lieu à Genève la 3ème conférence mondiale de la FIET pour les cadres. Elle a pour thème: «Préparer le 21ème siècle». Cette conférence est une date importante dans le calendrier de la FIET. En effet, elle représente un forum international unique en son genre, qui rassemblera des syndicalistes du monde entier pour délibérer du travail syndical à venir pour les cadres.

Au niveau européen, nous avons réussi à créer l'année dernière EUROCADRES. EUROCADRES est l'organisation qui représente les intérêts des cadres européens. Elle travaille sous l'égide de la CES et rassemble tous les grands syndicats européens et les comités syndicaux de la CES organisant les cadres. Son secrétariat est assuré par l'EURO-FIET.

EUROCADRES représente plus de quatre millions de cadres et a été reconnu en tant que partenaire social par la Commission européenne. EUROCADRES **intervient** au niveau européen dans toutes les questions importantes pour les cadres, **est consulté** par la Commission sur les initiatives de politique sociale **et prépare** le dialogue social avec les employeurs européens. Ce dialogue doit permettre de régler les questions de mobilité.

EUROCADRES organisera en septembre de cette année une grande conférence sur l'emploi des cadres - un thème qui depuis quelques années intéresse de plus en plus cette catégorie.

### Chômage, externalisation et délocalisation

Depuis le précédent congrès de l'UCC, en 1991, la situation économique en Europe s'est fortement détériorée. Le projet de marché unique n'a pas répondu aux attentes qu'il avait suscitées. Certes, neuf millions d'emplois ont été créés entre 1986 et 1990, mais l'expansion s'est arrêtée là.

Aujourd'hui, le chômage atteint 11% dans l'Union européenne, tandis que l'Espace économique européen recense vingt millions de chômeurs. Rien qu'entre 1992 et 1993, quatre millions d'emplois ont été supprimés.

L'Europe n'était pas préparée à une telle évolution et n'avait pas envisagé de politique européenne pour l'emploi.

Parmi les chômeurs se trouvent de

plus en plus d'employés qualifiés et de cadres dans la quarantaine. Même en cas de reprise de la croissance, les entreprises continueront à comprimer leurs effectifs et les cadres auront du mal à trouver un nouvel emploi. Beaucoup devront se résigner à une baisse de niveau de vie.

L'industrie européenne est en profonde mutation. La récession et les faiblesses structurelles ont amené des fermetures d'entreprises, des délocalisations et une montée du chômage - souvent de longue durée.

Les grandes entreprises se font petites en «externalisant» leurs fonctions administratives et de services - c'est l'»outsourcing». On voit se développer un nouveau secteur des services à l'industrie, composé de petites entreprises en très grand nombre, où la syndicalisation est faible.

Les délocalisations peuvent intervenir au sein d'un même pays, ou d'un pays d'Europe à l'autre, ou encore, vers l'Europe centrale et orientale et vers d'autres continents. L'industrie européenne s'éloigne à présent de ses pôles traditionnels, et cherche de nouvelles possibilités d'investissement dans une économie désormais mondialisée.

### Ressources humaines et dumping social

Dans leurs grands discours publics, les entreprises insistent sur les ressources humaines. Mais qu'en est-il dans la pratique? Qu'en est-il de l'amélioration des conditions de travail et de la formation initiale et continue? Les belles promesses sont souvent restées lettre morte.

En lieu et place, les entreprises, soutenues par les politiques d'inspiration néo-libérale, essayent d'être plus compétitives par des suppressions d'emploi, des bas salaires, par la déréglementation et le dumping social.

Des accords tarifaires et des relations sociales qui avaient pourtant fait leurs preuves risquent tout simplement d'être jetés par dessus bord.

Dans ses colonnes, le «Sunday Times» a récemment rendu l'Etat-providence **responsable** de l'apparition d'une nouvelle classe défavorisée socialement et économiquement.

Heureusement que la Commission européenne ne réagit pas aussi stupidement à la crise actuelle. Le Livre Vert et le Livre Blanc de Jacques Delors sont deux projets importants qui vont dans la bonne direction.

Le Livre Vert présente un inventaire exhaustif des acquis de la politique sociale. Son intention n'est pas de sacrifier ces acquis mais de les analyser et de les adapter à la nouvelle réalité. La Commission organise à cet effet un vaste débat en Europe, dans lequel les syndicats jouent un rôle important. EUROCADRES y participe également et a transmis son point de vue à la commission. Les idées d'EUROCADRES ont été discutées le 2 mai dans un entretien direct avec P. Flynn.

## Compétitivité et plein emploi

Le Livre Blanc, auquel est étroitement associé le nom de Jacques Delors, ne présente pas de solutions radicales d'inspiration néo-libérale. Il contient de puissants arguments de politique industrielle et de politique de l'emploi, axés non seulement sur une amélioration de la compétitivité mais aussi sur le

retour au plein emploi. Quinze millions de nouveaux emplois d'ici l'an 2000, tel est son objectif déclaré.

Le comité des cadres de la FIET et EUROCADRES sont confrontés à d'énormes défis. Il faut:

- . développer et consolider les syndicats de cadres en Europe centrale et orientale, en Asie, en Afrique et en Amérique Latine,

- . concevoir de nouvelles méthodes et stratégies pour intensifier le recrutement des cadres,

- . surmonter les obstacles pratiques et juridiques qui, dans de nombreux pays, excluent les cadres des conventions collectives et restreignent leur liberté syndicale,

- . œuvrer pour de meilleures conditions de travail, d'éducation et de formation,

- . renforcer la protection contre les licenciements et mettre au point des mesures pour l'emploi qui fassent aussi profiter les cadres des réductions du temps de travail,

- . améliorer les paramètres de la mobilité, à savoir, la reconnaissance des diplômes et des qualifications, la transférabilité des pensions de retraite et la transparence des marchés de l'emploi internationaux.

Je n'évoque ici que quelques-unes de nos tâches les plus urgentes. Je suis convaincu que nous pourrons à cet égard compter sur le soutien actif de l'UCC-CFDT.

**GERHARD ROHDE**

# LES INVITÉS INTERNATIONAUX



AMEEL Dirk  
LBC-NVK - Belgique



ANDRÉ Maria-Hélène  
Confédération Européenne  
des Syndicats



BLOMQVIST Berill  
Vice Président EUROCADRES  
SIF - Suède



LANE Terry  
EMA - Grande-Bretagne



MELLOR Anne  
MSF - Grande Bretagne



RESENDE Maria Teresa  
SBSI-UGT - Portugal



BOBICHON Jean-Pierre  
DGX Commission Européenne



CONSTANTIN Gheorghe  
FSLCPR - Roumanie



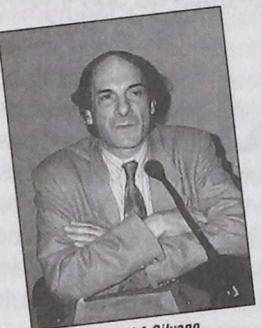
CAMPOAMOR Luis  
UTC-UGT - Espagne



ROBA Guy  
GNC-CNE - Belgique



ROHDE Gerhard  
FIET - EUROCADRES



SCAIOLA Silvano  
CISL Quadri - Italie



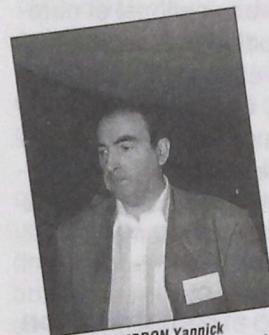
DELLA CROCE Gian Filippo  
venu avec Eliane TIENFORTI  
AGENQUADRI - Italie



IMIELA Ulf  
DGB - Allemagne



KADRITZKE Ulf  
FHW - Université de Berlin  
Allemagne



SIMBRON Yannick  
Directeur Bureau de Paris de l'O.I.T.



SÖDEBERG Gösta  
S.I.F. - Suède



VENTURINI Patrick  
Cabinet du Président de la  
Commission Européenne



KOCH Christian  
TL - Danemark



LAMB Peter  
Vice Président EUROCADRES  
NUCPS - Grande Bretagne



DITRYCH Bratislav, PROJEKT - République Tchèque  
KOCIAN Jozef, OZ-PROJEKT-SR - Slovaquie  
KNETL Antonin, PROJEKT - République Tchèque

# LES CADRES DANS LA MUTATION SOCIÉTALE

*Marguerite Bertrand, membre de la Commission exécutive de la CFDT, représentait la Confédération au congrès. On trouvera ci-dessous des extraits de son intervention.*

**J**e voudrais tout d'abord vous saluer au nom de la commission exécutive et vous dire aussi combien j'apprécie de pouvoir participer à vos travaux, à vos recherches pour l'avenir du syndicalisme dans ce milieu cadres qui a vu ces dernières années tant d'évolutions et parfois de bouleversements.

Des évolutions, des mutations qui font qu'aujourd'hui les préoccupations actuelles des cadres rejoignent celles des autres salariés. La préoccupation majeure étant celle de l'emploi qui frappe aujourd'hui de plein fouet les catégories que vous représentez. Les textes que vous avez en débat en témoignent.

Nous sommes dans une période où le diplôme ne protège plus totalement du chômage. Bien sûr on a plus de chance avec un bac + 5 qu'en ayant quitté l'école à 16 ou 18 ans sans diplôme. Il n'empêche que nous vivons la fin d'une époque et les jeunes en ont une conscience aiguë. L'affaire du CIP l'a bien démontré. Quant aux parents ils sont angoissés pour l'avenir de leurs enfants. L'ampleur de la manifestation contre la loi Falloux en janvier dernier traduisait aussi cette angoisse.

Oui, le problème majeur est celui du chômage et de son aggravation, avec les conséquences qu'il entraîne en ter-

mes d'exclusion, de remise en cause des fondements mêmes de notre démocratie. (...)

Nous savons que les seuls espoirs en la croissance retrouvée ne suffiront pas à entraîner la réduction significative du chômage. (...)

Qu'on s'entende bien, il ne faut pas déserter le terrain de la relance de l'activité et du développement de la croissance au niveau national et européen, mais les modèles qui inspirent les politiques macro-économiques et budgétaires doivent être repensés dans leur rapport à l'emploi. Les réformes de la fiscalité et du financement de la protection sociale doivent établir des relations plus dynamiques à l'emploi.

## Chômage zéro et redistribution du temps

Tout l'enjeu de ces prochaines années sera celui de l'accroissement et de la répartition du volume de travail pour en faire bénéficier le plus grand nombre. Chômage zéro, disions-nous il y a déjà plusieurs années. Utopique, inaccessible, répondaient les «réalistes pragmatiques».

Peut-être! C'est pourtant, au-delà de la formule prise à la lettre, le cap qu'il

nous faut garder, à travers trois grandes lignes d'action:

- . le développement à grande échelle d'activités et d'emplois de services auquel il faut donner ses lettres de noblesse malgré les réticences culturelles que vous connaissez bien,
- . un grand chambardement dans une réorganisation du travail plus favorable à l'emploi. C'est un nouvel arbitrage à trouver quant à l'affectation des gains de productivité entre volume d'emplois et gains salariés. C'est là que les cadres CFDT, du fait de leur place stratégique dans l'entreprise, ont tout leur rôle à jouer,
- . enfin une redistribution audacieuse du temps pour chaque individu, surtout la vie active, entre son temps de travail individuel, ses temps de formation, ses temps sociaux: capital temps formation, réduction progressive d'activité en fin de carrière, réduction du temps de travail individuel à la semaine ou à l'année, sur la vie active, droit à la réduction ou à la suspension temporaire d'activité pour besoins familiaux ou choix personnels. J'ajouterais que, pour la CFDT, cette dernière revendication s'adresse aussi bien aux hommes qu'aux femmes.

Il m'a semblé, en lisant vos textes, que cette réorganisation du temps était une de vos préoccupations. Si les cadres donnent aujourd'hui le ton, c'est bon signe pour que cette idée avance et se concrétise.

## Négociation de branche et action dans l'entreprise

Pour concrétiser ces grandes lignes, nous avons fait le choix d'une démarche revendicative de branche articulée avec les entreprises. Elle n'exclut pas, bien au contraire, la nécessité d'action confédérale, plus large pour coordonner, pour impulser et augmenter le moment venu le rapport de forces.

Si nous avons adopté cette stratégie, c'est que nous considérons d'une part que le tout entreprise est une impasse et qu'il accroît les inégalités et, d'autre part, que le niveau national, étatique n'est pas forcément le niveau le plus pertinent, le plus efficace, surtout en matière de création d'emplois.

Alors, pour nous, la branche est le niveau clé, celui qui permet la réduction des inégalités et qui interpelle directement les employeurs. Les patrons, il n'est pas question de les laisser tranquilles, sans pour autant, bien sûr, dédouaner le gouvernement. Ce sont bien eux qui dégraissent, qui restructurent, qui précarisent, qui excluent. Si ce n'est pas toujours le fait d'une volonté délibérée, c'est en tout cas toujours le résultat d'un défaut d'anticipation et d'une gestion à court terme.

Les obliger à se mettre autour d'une table de négociation, cela ne s'improvise pas, la construction d'un bon rapport de forces est toujours et sans cesse nécessaire. Là-dessus, nous sommes sans ambiguïté, c'est du développement de ce rapport de forces que dépend la réalisation de nos objectifs. Mais la volonté confédérale seule ne suffit pas, le développement de l'action est de notre responsabilité collective.

Bref, il faut nous battre à la fois pour une évolution des politiques économiques dont les effets ne seront pas immédiats, nous le savons, et agir au quotidien pour trouver des solutions qui améliorent tout de suite la situation des catégories les plus vulnérables.

Ainsi, au-delà des mesures pour prévenir l'exclusion au sein des entreprises, utilisons les moyens qui existent afin de favoriser l'insertion des salariés en contrats précaires, des jeunes ou des chômeurs de longue durée. Dans plusieurs entreprises, nous avons obtenu des résultats.

Utilisons également les comités d'entreprise qui, avec leurs moyens,

peuvent servir de lien entre l'entreprise et les exclus, d'abord pour maintenir des relations avec les salariés licenciés de l'entreprise, mais aussi pour prendre des contacts avec les associations intermédiaires, les organisations caritatives afin de construire des passerelles entre exclusion et emploi.

L'institutionnel doit être aujourd'hui au service de l'emploi et de la lutte contre l'exclusion.

Tenir les deux bouts de la chaîne : c'est à ce prix que notre syndicalisme de propositions sera crédible.

### **Fonctions stratégiques des cadres et actions propres de l'UCC**

Dans le développement de ce syndicalisme, la place des cadres est essentielle. Une place essentielle pour plusieurs raisons :

- . la première est que le nombre de cadres a augmenté de façon importante dans ce pays depuis quelques années,
- . la seconde est que vous occupez dans l'entreprise des fonctions stratégiques, fonctions qui peuvent amener à certains moments des apports décisifs dans notre démarche syndicale. Des apports importants. Oui. Par la compréhension

des processus mis en place dans les entreprises, par la maîtrise de ces processus, donc en certaines sortes une capacité d'experts qui doit être mise à profit dans le cadre de la réflexion syndicale.

Mais cet aspect ne doit pas vous dispenser d'une action propre sur vos réalités professionnelles en tant que cadres. D'ailleurs, les thèmes de ce congrès sont la preuve que votre syndicalisme est bien vivant sur ce point.

L'action sur les réalités professionnelles est la première exigence de toute organisation syndicale CFDT, qu'elle organise des cadres ou d'autres catégories de salariés.

Cependant, l'organisation attend aussi de vous une contribution large à sa réflexion. L'UCC a souvent eu ce rôle dans l'histoire et dans une situation aussi complexe, incertaine où nous nous devons d'innover, d'anticiper, son rôle est aujourd'hui plus que jamais indispensable, c'est le message sur lequel je voulais finir.

Mais je ne voudrais pas conclure sans vous avoir félicités. Vous avez mené notre organisation au premier rang de la représentativité des organisations syndicales cadres. Vous pouvez en être fiers, nous en sommes fiers.

Félicitations et bonne continuation.

**MARGUERITE BERTRAND**

# RÉSUMÉ DES DÉCISIONS

*Huit décisions ont été votées au congrès, après avoir été rédigées, amendées, discutées... Le texte intégral est disponible à l'UCC. Nous publions ici pour chacune un résumé en trois points (diagnostic, objectifs, moyens).*

## - 1 - Maîtriser l'évolution des fonctions de cadres

D'importants changements ont lieu dans l'organisation de nombreux collectifs de travail, les fonctions des cadres sont en constante évolution.

Il convient de maîtriser ces évolutions et en particulier de permettre que l'expertise professionnelle soit autant reconnue que les responsabilités managériales.

Pour cela, l'UCC organisera le suivi de l'évolution des emplois et des fonctions. Les équipes négocieront des classifications portant sur les fonctions et des clauses spécifiques dans les conventions collectives.

## - 2 - Développer l'adhésion et la prise en compte des ingénieurs et cadres dans la CFDT

Les cadres ont de la sympathie pour la CFDT cependant l'adhésion n'est pas encore chez eux un acte naturel mais une démarche trop souvent élitiste et militante.

Le développement de l'adhésion est une orientation majeure de la CFDT, les équipes intègrent de plus en plus la spécificité cadre, l'UCC doit accentuer sa visibilité à l'intérieur et à l'extérieur pour montrer comment la CFDT est aussi porteuse d'un syndicalisme pour les cadres.

L'UCC, en complément des moyens déjà existants, mettra du nouveau matériel au point, participera aux plans de développement des différentes structures. Les équipes revendiqueront l'utilisation des réseaux d'information des entreprises pour servir à l'information syndicale, en évitant toute confusion.

## - 3 - Agir avec le syndicalisme européen et mondial

Le contexte mondial est bouleversé, en particulier par la mondialisation et la financiarisation de l'économie ainsi que par l'accroissement des tensions et des distances sociales; l'Europe, qui est destinée à être un acteur essentiel, hésite entre relever les défis et ne constituer qu'une zone de libre-échange.

L'UCC interviendra pour l'emploi, le marché européen du travail, les nouvelles formes de répartition internationale du travail, les clauses sociales dans les accords commerciaux internationaux, la constitution de comités de groupe européens, la reconnaissance des qualifications et diplômes, la mobilité librement choisie, les droits syndicaux.

L'UCC se félicite de la constitution d'EUROCADRES et soutient le processus engagé par la Comité mondial des cadres FIET pour la troisième conférence mondiale des cadres. Elle approfondira les relations d'échange et de

coopération avec les organisations de divers pays sous des formes adaptées et développera l'information internationale auprès de ses adhérents.

#### **- 4 - Renforcer l'action des cadres pour l'emploi**

L'emploi est aujourd'hui la préoccupation majeure des salariés. Le chômage touche aujourd'hui les cadres de tous âges mais particulièrement les jeunes et les plus de cinquante ans.

Les solutions passent par le développement de la compétitivité globale des entreprises et donc une croissance maîtrisée de l'économie, le maintien et la création d'emplois étant permis par la diminution du temps passé directement au service de l'entreprise et par la satisfaction de besoins aujourd'hui non reconnus. Il convient d'anticiper les évolutions et de détecter les potentialités d'emploi dans les petites entreprises. Il faut aussi maîtriser les problèmes de protection sociale pour les cadres créateurs d'entreprise.

L'UCC et les équipes syndicales agiront pour rechercher des modalités spécifiques pour les cadres dans les négociations de diminution du temps de travail, agiront pour la réinsertion des collègues chômeurs en coopération avec les organismes spécialisés et les associations concernées et développeront les actions de solidarité dans les entreprises.

#### **- 5 - Améliorer les conditions de l'exercice professionnel des cadres**

Le temps de travail des cadres en activité est difficilement maîtrisé par eux, les méthodes de recrutement et de contrôle donnent lieu à des dérives, les exigences de la normalisation qualité

transforment les tâches des cadres, leur responsabilité professionnelle est souvent mise en cause.

Les cadres doivent pouvoir maîtriser leurs conditions de travail et la durée de celui-ci ainsi qu'exercer leurs fonctions avec l'autonomie nécessaire; des règles concernant les méthodes d'évaluation et de contrôle doivent être négociées et appliquées; les responsabilités professionnelles doivent être définies de façon à éviter que les responsabilités de l'entreprise soient indûment transférées sur des individus.

L'UCC et les équipes syndicales créeront un outil d'évaluation du temps que les cadres consacrent directement ou indirectement à l'entreprise, les comités d'entreprises et particulièrement les élus du troisième collège agiront pour négocier les méthodes d'évaluation, l'UCC proposera des modalités spécifiques pour les cadres souhaitant travailler en temps partagé.

#### **- 6 - Intervenir sur la formation des cadres**

Les études supérieures se banalisent, l'accès à l'emploi de leurs titulaires devient plus difficile, les réformes gouvernementales sont faites souvent sans concertation avec les partenaires sociaux; bien que les cadres actifs participent à la formation continue, la qualification professionnelle de beaucoup d'entre eux vieillit, ce qui peut leur poser des problèmes dramatiques; les fonctions de formateur sont mal intégrées dans les parcours de carrière.

L'UCC entend intervenir pour développer les formations supérieures professionnalisées tout en évitant de tout miser sur la formation initiale, pour permettre le passage régulier en formation qualifiante (maintenance, développement, reconversion) au cours de la vie professionnelle, pour les ca-

dres et les autres salariés dont ils ont la responsabilité.

L'UCC continuera d'intervenir dans les institutions et les organismes de formation, de préconiser l'usage des bilans de compétences, les équipes agiront pour une meilleure efficacité et une plus grande transparence des budgets de formation des entreprises et des administrations, elles négocieront une meilleure intégration des activités de formation et de tutorat dans les déroulements de carrière.

## **- 7 - Contrôler l'évolution de toutes les composantes de la rémunération**

L'individualisation des salaires continue à se développer, les éléments périphériques au salaire (avantages en nature, intérressement, contrats d'assurance-vie ou de retraite supplémentaires, distributions d'actions, options d'achat) prennent de plus en plus d'importance; les employeurs trouvent des avantages à ces formules (réversibilité, réduction de charges sociales, parfois implication psychologique); divers projets de fonds de pension sont proposés; l'incitation à participer au capital de l'entreprise s'accroît.

Le législateur ne doit pas seul décider de systèmes qui pourraient modifier sensiblement les rapports entre les cadres et les entreprises, les diverses formules doivent se traduire par une augmentation des pouvoirs des salariés et non par le renforcement de leur dépendance par rapport à l'entreprise.

L'UCC et les équipes syndicales

poursuivront la réflexion et négocieront les conditions de l'individualisation des salaires et de la mise en place de fonds d'épargne salariale. L'UCC animera une étude pour analyser les conséquences de ces dispositifs dans les relations du travail.

## **- 8 - Conforter nos retraites**

La récente période a vu de nombreuses évolutions dans le domaine des retraites, en particulier des retraites complémentaires.

Il faut assurer le respect du contrat entre les générations que représentent les régimes collectifs par répartition, il n'est pas acceptable qu'une génération soit conduite à payer deux fois, pour les précédentes en répartition, pour elle-même en capitalisation. Il convient de repenser la répartition de la charge de travail professionnel dans le cycle de la vie, en tenant compte de l'évolution de l'espérance de vie.

L'UCC négociera pour que le régime de retraite complémentaire des cadres maintienne le niveau actuel de revenu de remplacement et pour obtenir la possibilité de rachat des périodes d'études longues dans le régime de base. L'UCC et les équipes syndicales assureront la promotion du dossier établi sur l'épargne salariale multi-usages. L'UCC animera la réflexion sur les aménagements de fin de carrière en termes d'organisation, d'emploi, de revenu, de niveau des pensions, de temps de travail, compte tenu des spécificités des modes de travail et de rémunération des cadres.

## LE BUREAU NATIONAL

Conformément aux statuts de l'UCC, le Bureau National a été renouvelé le 3 juin 1994.  
Il compte 35 membres répartis dans trois collèges:

### Premier collège

(membres désignés par les fédérations et les régions):

Barazutti Christian	Fédération Banques
Bertheloot Alain	Fédération Services
Bertrand Alain	Région Nord
Bouchet Jean-Paul	Région Poitou-Charente
Catelan Paul Bernard	Fédération Générale Transports Equipement
Daniault Joël	Région Rhône-Alpes
Dermenjian Alain	Région Bourgogne
Desclos Pascal	Fédération Interco
Dufour Roland	Fédération Postes et Télécommunications
Foll Françoise	Fédération Gaz-Electricité
Gibou Jean-Luc	Région Aquitaine
Havé Mychel	Fédération Construction-Bois
Lavie Jean-Louis	Fédération Protection Sociale Travail Emploi
Perrot Claude	Région Midi-Pyrénées
Piécuch Raymonde	Fédération Sgen
Ponchet Dominique	Fédération Unie Chimie
Tricon Michel	Fédération de la Métallurgie et des Mines
Vallée Jean-Louis	Fédération Etablissements et Arsenaux de l'Etat
Vasseur Alain	Fédération Santé

### Deuxième collège

(membres présentés par les fédérations et les régions et élus par le congrès):

Andréys Louis	Région Rhône-Alpes
Celati Noël	Fédération Etablissements et Arsenaux de l'Etat
Courcier Fabienne	Fédération Santé
Dell'oro Alain	Fédération de la Métallurgie et des Mines
Deluzet Marc	Fédération Unie Chimie
Escaffre Pierre-Michel	Région Ile-de-France
Guyot Guy	Région Languedoc-Roussillon
Hamadache Hassen	Région Nord
Maussion Philippe	Fédération Postes et Télécommunications
Morvan Guy	Fédération Interco
Ramphft Christian	Fédération Protection Sociale Travail Emploi

### **Troisième collège**

(membres présentés pour le secrétariat par le Bureau National sortant et élus par le congrès):

Auberger-Barré Marie-Noëlle  
Cadot Paul  
Paulet Marie Odile  
Rousselot Michel  
Vial Pierre

Réuni le 3 juin 1994, le Bureau National a désigné en son sein:

- |                                    |                    |
|------------------------------------|--------------------|
| - la Secrétaire Générale           | Marie Odile Paulet |
| - le Secrétaire Général Adjoint    | Pierre Vial        |
| - le Délégué Général International | Michel Rousselot   |
| - le Trésorier                     | Alain Dermenjian   |

### **Les fonctions dans l'équipe**

Marie Odile Paulet assume le secrétariat général et les relations extérieures. Elle est membre du Bureau National Confédéral. Spécialiste des problèmes de formation, elle siège au conseil de nombreux organismes paritaires français et européens.

Pierre Vial est particulièrement chargé des questions d'emploi et de conditions de travail des cadres. Il suit les Prud'hommes. Il est membre du Conseil d'administration et du Bureau de l'A.P.E.C.

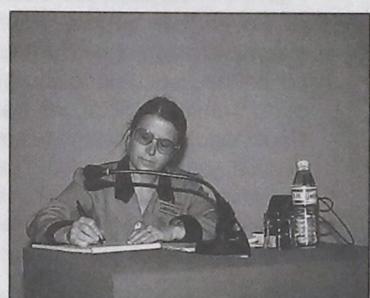
Michel Rousselot est délégué général international, il est président d'Eurocadres et du Comité Mondial des Cadres - FIET.

Paul Cadot a en charge les questions de fiscalité, de retraite et de protection sociale, y compris l'indemnisation chômage. Il est membre du conseil d'administration de l'AGIRC et siège dans diverses autres institutions.

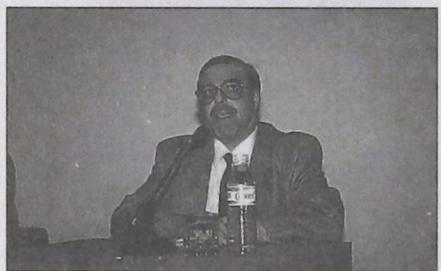
Marie-Noëlle Auberger-Barré est rédactrice en chef de «Cadres CFDT».



32



# **EN PASSANT PAR LA LORRAINE**



# UNE REGION MAL CONNU

*En ouverture du congrès de l'UCC-CFDT, Roger Cayzelle, secrétaire général de la CFDT Lorraine, a présenté sa région qui a beaucoup changé en vingt ans, même si le reste de la France l'ignore souvent...*

**L**orsqu'on demande, à l'occasion de sondages réguliers, à un panel de cadres français dans quelle région ils n'aimeraient absolument pas vivre, ils citent régulièrement depuis plusieurs années la Lorraine (le Languedoc Roussillon étant par contre la région préférée).

C'est ainsi, la Lorraine est une région mal connue et par conséquent peu aimée. Et pourtant vous avez choisi de tenir votre congrès à Nancy sans craindre le froid sibérien qui est supposé s'abattre sur vos épaules, ni les fumées d'usines qui devraient théoriquement engorger vos poumons souvent fatigués par un usage immodéré du tabac.

Eh bien en restant quelques jours parmi nous, vous verrez peut-être que notre région est très différente de l'image qu'on en donne - et qu'elle se donne parfois elle même - de l'extérieur.

La Lorraine est certes une région de tradition industrielle mais elle a été obligée d'accomplir en quelques années une formidable mutation. Songeons qu'en 1970, ses deux industries principales - les mines et la sidérurgie - emploient 120 000 salariés alors qu'ils ne sont plus que 25 000 aujourd'hui. Songeons que la sidérurgie a perdu 75 000 emplois en vingt ans. A Longwy il y avait en 1960, 30 000 sidérurgistes; ils sont 850 aujourd'hui. Dans le sud de

la région l'industrie textile a perdu en vingt ans près de 30 000 emplois.

Cela explique bien sûr que notre région connaisse des difficultés. Elle est aujourd'hui, avec le Limousin, la seule région à perdre à la fois des habitants et des emplois. Mais il faut mettre, vous l'avez compris, ces difficultés en relation avec le choc subi.

Alors que n'importe quelle autre région aurait été emportée par la vague, la Lorraine réussit progressivement - malgré le ralentissement économique actuel - une véritable reconversion. Cette reconversion il a d'abord fallu l'effectuer dans les têtes et en abandonnant notamment l'idée que le maintien exclusif d'une industrie lourde était le seul avenir possible. La CFDT a pris dans les années quatre-vingts une part importante dans l'évolution des esprits dont on imagine mal aujourd'hui à quel point elle était délicate. Puisque nous sommes entre nous nous pouvons également dire ici que la nomination en 1984 d'un préfet délégué chargé de la reconversion et surtout la personnalité de celui-ci - en l'occurrence Jacques Chérèque - a été d'un apport important.

Aujourd'hui il y a davantage de salariés dans l'agro-alimentaire que dans les mines, dans l'automobile que dans la sidérurgie, dans la filière bois que dans le textile. Il y a un secteur plasturgie

en plein développement et celui de la métallurgie qui s'est profondément modifié.

Aujourd'hui la Lorraine compte de nombreuses entreprises dans des secteurs très différents. Qu'il s'agisse de Vittel ou de Contréxeville, de laiteries ou de fromageries (sait-on qu'un tiers du brie français est fabriqué dans la Meuse?). Qu'il s'agisse aussi des Cristalleries de Daum ou de Baccarat, d'Elf Atochem à Carling, des Verreries de Gironcourt, des usines Bata ou de Pont à Mousson SA.

Mais au-delà, la Lorraine est aussi - on le sait peu - l'enfant chéri des investisseurs étrangers. Elle est - et de très loin - la première région de France en matière de créations d'emploi par des entreprises étrangères. En 1991 puis en 1992, 3 000 emplois nouveaux ont été créés par des entreprises coréennes, japonaises, américaines, qui s'installent plus facilement et connaissent parfois mieux notre région que bien des investisseurs français.

Quant à l'affaire Grundig elle est fort heureusement restée l'exception. D'abord parce que nous avons pu limiter les dégâts et éviter la fermeture totale mais aussi contrairement à ce que laissaient entendre de sombres prévisions au moment de la réunification allemande, les entreprises d'Outre Rhin non seulement ne se sont pas désengagées mais continuent à investir.

Aujourd'hui des entreprises comme Kassbohrer, Kimberlay Clarck, Alliepp-Signal, Panasonic ou Daewo sont devenues de nouveaux fleurons de l'industrie de notre région.

La Lorraine est donc actuellement en train de se transformer très rapidement. Il va sans dire que dans ce cadre notre syndicalisme est amené à connaître la même évolution.

Nous sommes en effet convaincus - peut-être plus qu'ailleurs et parce que les mutations économiques ont pris des

formes aussi visibles - de la nécessité d'une rénovation en profondeur du syndicalisme.

Nécessité de nous ouvrir aux nouvelles couches de salariés. Nécessité d'appréhender les mutations importantes du travail et de l'emploi qui se déroulent à la vitesse grand V sous nos yeux.

Aujourd'hui, la CFDT Lorraine veut peser de plus en plus sur le paysage régional et prendre toute sa place dans le développement des politiques d'emploi. Nous essayons de travailler à plusieurs niveaux en articulant le travail mené par nos syndicats professionnels avec nos responsabilités interprofessionnelles. Dans l'entreprise nos militants sont de plus en plus nombreux qui ont pris la mesure des affaires et savent aujourd'hui développer des pratiques partenariales pour l'emploi. Tâche délicate, dans un contexte très difficile face à des grands groupes industriels souvent peu attirés par le dialogue social. Mais au total, peu à peu et de plus en plus souvent, apparaissent de vraies transformations qui font du syndicalisme dans l'entreprise un acteur intelligent de son développement ou de sa survie.

Au niveau des territoires, la CFDT Lorraine se veut également de plus en plus engagée dans les politiques d'aménagement et dans les politiques d'emploi. Nous avons voulu en effet sortir d'un positionnement strictement défensif pour faire apparaître partout où cela était possible des conditions d'émergence de l'emploi. Nous savons en effet que la Lorraine ne redressera pas la barre en comptant seulement sur des subventions et des aides extérieures, même si celles-ci ont été parfois très importantes, y compris dans le cadre des fonds européens. Notre responsabilité de syndicalistes face à la crise de l'emploi et du développement de l'exclusion est donc bien aujourd'hui de faire bouger les acteurs et de mettre en

relation les énergies, les idées, les ambitions pour l'emploi. Cela nous paraît possible autour de partenariats forts centrés sur des projets. Nous progressons d'ailleurs lentement mais sûrement sur ce terrain avec l'union patronale Lorraine mais aussi la CGPME.

Nous travaillons aujourd'hui avec le patronat à des opérations d'insertion des jeunes dans les entreprises, d'intégration des handicapés. Nous avons mis en place un euroguichet social qui doit nous permettre de mener une expérience de gestion prévisionnelle. Nous projetons de mener dans un avenir proche plusieurs groupements d'employeurs dans l'agriculture ou avec des PME. Nous réfléchissons à la mise en place d'une cellule de très petites entreprises, suivie paritairement.

Dans ce cadre, le fonds d'innovation pour l'emploi qui vient d'être créé par la région Lorraine constitue pour nous un outil important dans le développement de ces innovations.

Voilà rapidement résumées, chers amis, nos préoccupations et nos ambitions actuelles. Elles sont aussi portées par le groupe Cadres que nous avons créé il y a maintenant deux ans et qui cherche à alimenter sa réflexion à travers des rencontres trimestrielles sur des sujets d'actualité ou grâce aux réunions du conseil des cadres de la CFDT Lorraine que nous avons choisi de mettre en place.

**ROGER CAYZELLE**

## Le 1er mai de la CFDT en Lorraine

Depuis 1989, la CFDT Lorraine a fait la preuve de son efficacité dans l'organisation d'un 1er mai original, festif, autour d'un thème fédérateur et pouvant drainer plusieurs milliers de personnes.

Reconnaissance de ce succès, le 1er mai 1993 fut national et accueillit la Confédération CFDT avec ses responsables nationaux sur le thème de l'évolution des relations sociales.

Les thèmes abordés au cours de ces six dernières années ont été variés:

- . en 1989, le thème fut «La démocratie sociale en marche», en souvenir de la Révolution française, en partenariat avec le Ministère des Affaires Culturelles,
- . en 1990, «L'immigration en question» en collaboration avec le Fonds d'Action Sociale (FAS) pour les travailleurs immigrés et leurs familles,
- . en 1991, nous avons abordé le thème de «La culture dans l'entreprise» avec le soutien du Conseil Régional de Lorraine,
- . en 1992, le 1er mai fut placé sous le signe de «L'Europe sociale» avec la participation de la Commission des Communautés Européennes,
- . en 1993, 25 ans après les «événements» de mai 1968, nous avons abordé la question de «l'évolution des relations sociales» avec la Confédération CFDT,
- . le 1er mai 1994 avait pour thème central «Handicap et compétences» avec la collaboration de l'AGEFIPH.

## ***EUROGUICHET SOCIAL EN LORRAINE***

**P**our faciliter la mobilité professionnelle entre régions transfrontières, la Commission des Communautés Européennes a initié la création de structures de coopération transfrontalière entre les services publics de l'emploi, les organisations syndicales adhérentes à la Confédération Européenne des Syndicats (en France: CFDT, CFTC, FO) et le patronat.

Ces structures, dont le nom de code est EURES-TRANSFRONTALIER (European Employment Service), doivent permettre l'accueil du public soucieux d'avoir des renseignements sur:

- . les conditions de vie et de travail qui existent de part et d'autre de la frontière,
- . les offres et demandes d'emploi circulant sur la zone,
- . les formations professionnelles initiales et continues proposées.

De plus, cette structure doit pouvoir être un lieu d'échanges entre les partenaires sur la gestion prévisionnelle et concertée de l'emploi.

La Lorraine, grâce à l'action de l'interrégionale du Pôle Européen de Développement (PED) et en son sein la CFDT, a vu la mise en route d'un premier EURES-TRANSFRONTALIER le 1er juin 1993 avec le Luxembourg et la province du Luxembourg belge sur la zone du PED.

Ceci c'est traduit concrètement pour le mouvement syndical par l'installation dans nos locaux d'un nouveau genre de responsables: l'euroconseiller syndical qui accueille les salariés demandeurs.

Le travail de chaque euroconseiller des six organisations membres de l'Inter-régionale Syndicale du Pôle Européen de Développement (IRS-PED) (CFDT et FO pour la France, LCGB et OGB-L pour le Luxembourg, CSC et FGTB pour la Belgique) a fait l'objet d'un rapport d'activité détaillé: 2 388 dossiers ont été traités concernant surtout les problèmes d'allocations familiales (750), de droit du travail (540), d'assurance maladie (280), de retraite (190).

La quantité d'affaires traitées montre, si besoin en était, l'utilité d'une telle structure. Son développement repose, dès sa conception, sur la volonté des organisations syndicales de prendre toute leur place dans ce dispositif, de jouer à jeu égal avec les autres partenaires.

Nous y sommes parvenus sur le PED car nous avons su et pu imposer notre point de vue dans le montage du dispositif.

Un second projet EURES devrait voir le jour sur le bassin houiller entre la Lorraine et la Sarre.

***PHILIPPE FAVEAUX***

## POUR UNE IMPULSION ASCENDANTE

Je voudrais d'abord vous dire ma satisfaction de me retrouver de l'intérieur dans l'ambiance syndicale C.F.D.T.. Je n'ai bien sûr pas de message à délivrer, simplement je voudrais vous faire part de quelques préoccupations, de quelques orientations.

D'abord, le chômage est le fléau premier, certes mais l'exclusion est pire encore pour des raisons humaines mais aussi parce qu'elle est le produit structurel des mécanismes de développement de nos sociétés. Le développement, son contenu, sa dynamique, sont au cœur de toute politique économique et sociale. Or le développement actuel est le fruit d'un système qui exacerbe les inégalités.

Il faut donc engager des approches diverses qui s'attaquent au développement inégal. Il faut conjuguer approche macroéconomique descendante et approche microéconomique ascendante. Il est même préférable de donner l'impulsion par en bas. Or la plupart des approches, des comportements, des cultures proviennent du sommet. La macroéconomie a pour résultante de tuer les initiatives du bas, donc l'emploi de terrain, la macropolitique qui l'accompagne tuant, elle, le citoyen.

Rien ne me fera ignorer la macropolitique mais comment conjuguer performance et égalité des chances sinon en imposant cette démarche ascendante? Tout le débat du hors travail est là: partir des besoins des gens car actuellement on accompagne, on corrige à la marge, plus ou moins bien, mais sans effet structurel.

Il y a toujours une nécessité pour le syndicalisme d'agir dans la branche mais aussi, une nécessité forte pour qu'il renouvelle son intervention dans le champ de ce qu'on appelait l'interprofessionnel et qu'on appelle les espaces de communauté, les bassins de vie. Le développement local est un vecteur de cette action, il s'ordonne autour de trois composantes: le pays (territoire), le partenaire, le projet. C'est ce que nous avons proposé en Lorraine par l'ILE - Initiative Lorraine pour l'Emploi - qui vise à consolider des propositions porteuses d'emploi à partir de besoins non satisfaits parce que considérés comme non marchands puisque non solvables.

La place du syndicalisme, de mon point de vue, est évidemment de développer une action sur des problèmes concrets qui accroche les gens sur les réalités mais aussi de l'inscrire dans un projet de société qui entraînera en retour la dimension politique (au sens noble du terme).

Il faut construire un développement porteur d'égalités des chances et de solidarité, partant des besoins des hommes et des femmes dans le travail et hors du travail, ça mérite bien un nouveau recentrage.

**JACQUES CHÉRÈQUE**

# L'EXPÉRIENCE ARDAN

*Christian Parra, président d'Ardan, vice-président du Conseil Régional de Lorraine et Jean-Claude Bouly, directeur d'Ardan, ont présenté aux congressistes leur expérience ... qu'ils sont prêts à voir essaimer dans toute la France et même l'Europe.*

**A**rdan signifie Association Régionale pour le Développement d'Activités Nouvelles. C'est un organisme de développement régional dont la mission «consiste à mettre en œuvre des programmes favorisant l'émergence et l'essor d'activités nouvelles en Lorraine par l'emploi des cadres». Il s'agit de rapprocher des dirigeants des PME-PMI lorraines n'ayant ni les possibilités ni les moyens de lancer des activités nouvelles (qu'il s'agisse de produits, de marchés, de procédés de fabrication, de techniques, etc.) et des cadres sans emploi («disponibles» écrit-on pudiquement). Ardan conseille, valide le projet, ajuste les compétences du cadre grâce à un plan de formation. «L'objectif final Ardan est en fin de mission de donner vie à un projet économique et durable et de permettre l'embauche du cadre, celui-ci ayant en quelque sorte contribué à créer son propre emploi».

Christian Parra, vice-président du conseil régional de Lorraine et président d'Ardan, résume: «les PME-PMI de Lorraine doivent, à travers des produits et des marchés nouveaux, se moderniser, innover, investir sur l'homme; les cadres porteurs d'un projet de développement ont besoin d'un contexte d'entreprise pour l'exprimer. C'est pour

*répondre à ce double enjeu que nous avons créé Ardan».*

## Des partenaires tous azimuts

Crée le 9 février 1988, elle est financée par l'Etat et la région Lorraine, inscrite au contrat de plan Etat-Région et cofinancée par l'Union européenne. Elle mêle l'Etat (représenté par le préfet de région, le secrétaire général pour les affaires régionales et le DRIRE), la Région (le président du Conseil régional représenté par le vice-président chargé de la formation professionnelle et de l'apprentissage, le vice-président chargé de l'aménagement du territoire et du développement local, le directeur général des services de la région) et les partenaires socio-économiques (Union patronale de Lorraine, Unions patronales départementales, CGPME, organisations de salariés CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO, représentants des départements et des bassins d'emploi, des institutions consulaires, institutions en charge de l'emploi, de la promotion économique et de la formation tels APEC et ANPE, etc.).

Ardan se base sur la notion de projet de développement, entendu dans une acceptation large (nouveaux produits,

nouveaux procédés de fabrication, nouvelles techniques de gestion).

## Projet d'entreprise et statut stagiaire

Le mécanisme des programmes Ardan se schématise en trois phases: détection et mise en forme du projet du chef d'entreprise ou du promoteur du projet, aide à la recherche et au recrutement du cadre-développeur susceptible de conduire le projet, définition et mise en œuvre du plan de formation négocié et adapté à la conduite du projet ainsi qu'accompagnement du cadre-développeur au cours de sa mission. Le contrat de mission d'une durée de six mois engage autour du projet le cadre, le chef d'entreprise, le promoteur local membre du réseau Ardan qui a instruit le dossier et Ardan. Ce contrat inclut l'embauche du cadre à l'issue de la mission, sous réserve du succès de celle-ci. Ardan est agréé comme organisme de formation, ce qui permet aux cadres-développeurs d'avoir le statut de stagiaires de la formation professionnelle, à ce titre ils perçoivent une allocation payée par la Région, l'Etat ou l'UNEDIC (allocations formation-reclassement) et disposent d'une protection sociale. Cette rémunération est complétée par une «indemnité de mission» versée par Ardan, d'un montant mensuel maximal de 5 000 francs. Le cadre peut ainsi toucher une rémunération globale nette correspondant à 70% du salaire brut d'embauche proposé à l'issue des six mois de la mission.

Un millier de projets ont été expertisés depuis 1988, dont soixante-dix pour cent ont été acceptés par le conseil d'administration. Six cents cadres-développeurs ont mené des missions de développement, dont environ 80% ont été embauchés par l'entreprise en fin de mission, environ 10% l'ont été par

une autre entreprise et 10% n'ont pas trouvé de suite à leur mission.

## PME industrielles et cadres chômeurs

Les cadres-développeurs sont pour plus de la moitié des chômeurs, dont certains en fin de droits, pour un (petit) quart des primo-demandeurs d'emploi et pour un (gros) quart des démissionnaires, porteurs d'un projet qui leur tenait à cœur ou anticipant un licenciement qu'ils prévoient proche. Près de la moitié relèvent de la fonction commerciale. Ils sont massivement mâles, lorrains et titulaires d'un diplôme bac plus deux.

Le dispositif est utilisé par les PME-PMI (85% d'entreprises de moins de cinquante salariés, dont la moitié moins de dix et la moitié de dix à cinquante) situées à soixante-dix pour cent dans l'industrie et trente dans le commerce et les services marchands. Les entreprises concernées ont accru significativement leur chiffre d'affaires et se sont développées d'une manière générale. En moyenne, l'emploi cadre a induit au bout de six mois 1,6 emploi de non cadre.

Il peut s'agir d'un premier emploi pour de jeunes diplômés qui mettent en pratique dans une PME ce qu'ils ont appris, de la réalisation d'un projet long-temps caressé qui trouve une structure d'accueil, du dédoublement du chef d'entreprise qui recrute ainsi quelqu'un pour la production afin de se consacrer au commercial, mais aussi parfois plus simplement d'une mise à niveau de la PME. C'était par exemple le cas d'une femme «cadre-développeur» dont la mission portait sur la «réorganisation administrative» de l'entreprise et qui a été formée pour cela en bureautique, comptabilité, gestion et langues afin de devenir secrétaire de direction chargée

de la paye et de la gestion administrative du personnel. Il peut arriver aussi que cadre et entreprise s'aperçoivent que le projet prévu n'est pas viable mais que le cadre reste dans l'entreprise car il est intégré dans l'équipe sur d'autres tâches... Cela peut permettre à la PME de se diversifier.

En résumé, Ardan peut mettre en contact une PME qui a des envies de modernisation et de développement mais ne veut pas investir dans un contrat à durée indéterminée sans avoir testé en vraie grandeur la faisabilité de la chose et un cadre qu'il soit sans emploi ou peu satisfait du sien et prêt à prendre quelques risques.

Les optimistes y verront un réel tremplin pour l'emploi, les pessimistes craindront un effet pervers de la réussite du système: que plus une seule PME n'embauche directement un cadre sans passer par un dispositif "aidé". Une telle dérive rendrait moins fluide le marché du travail des cadres.

## Différenciation et essaimage

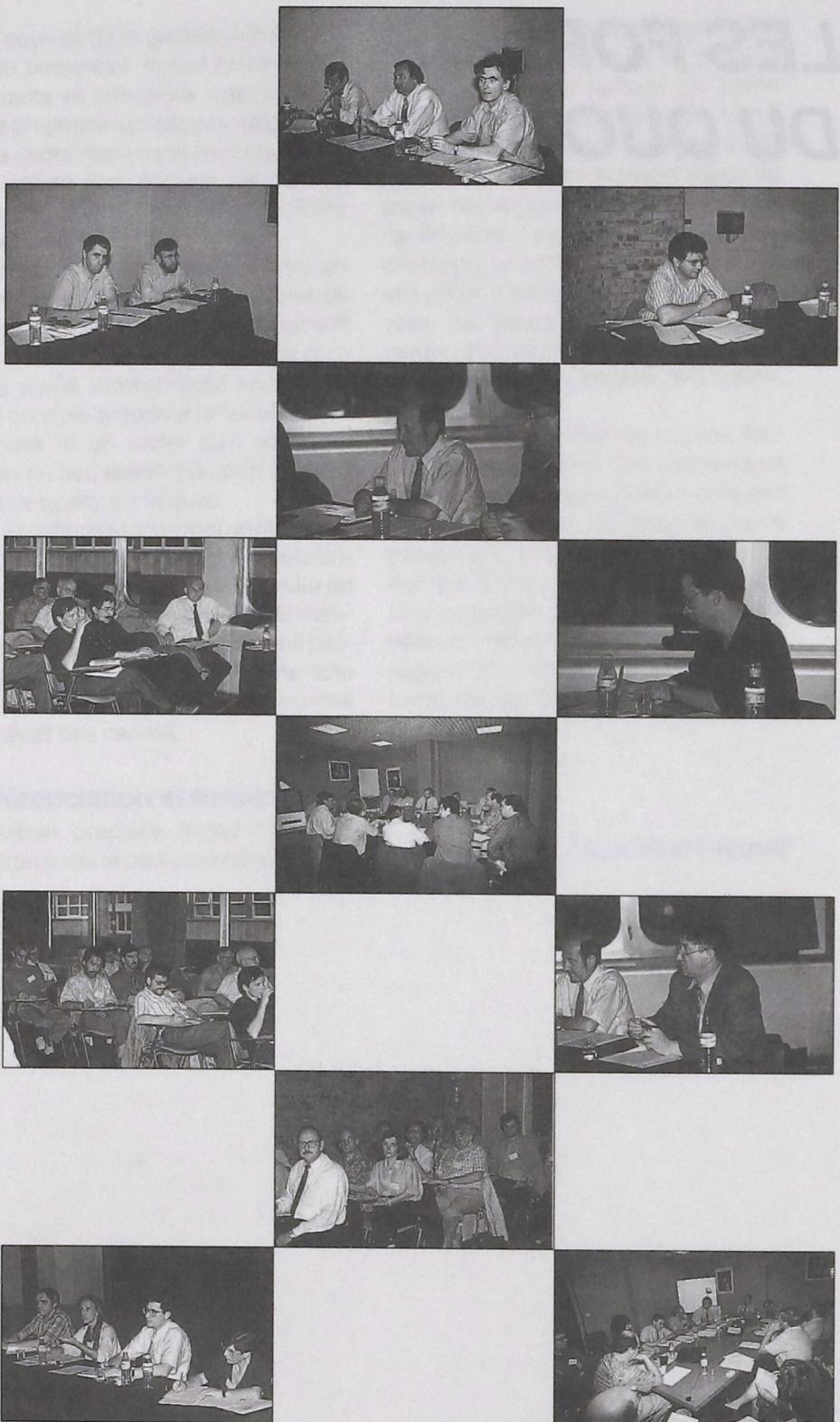
Ardan propose aujourd'hui trois programmes: le cadre-développeur qui

mène le projet de développement dans le cadre d'une mission de six mois, le cadre-développeur partagé qui mène un projet de développement commun à plusieurs entreprises, l'entreprise-pépinière qui «inverse la mécanique» du cadre-développeur et dont l'objectif est de favoriser l'association d'un cadre-développeur porteur de projet et d'une entreprise d'accueil mettant à sa disposition sa capacité d'action dans une perspective de création d'activités nouvelles: croissance interne, filialisation, essaimage, etc.

Ardan a des contacts avec une douzaine de régions et de départements en vue d'un essaimage d'Ardan vers ces zones par le biais de conventions de parrainage, une étude de généralisation sur le plan national est en cours. Une opération pilote au niveau européen doit être engagée à destination de régions d'Europe connaissant une situation économique comparable à celle de la Lorraine.

**MARIE-NOËLLE AUBERGER-BARRÉ**

# **LES FORUMS DU QUOTIDIEN**



## QUEL AVENIR POUR LES JEUNES DIPLOMÉS?

**L**a question de l'insertion des jeunes diplômés, introduite par Patrice Leuthold de l'APEC, se pose non seulement du fait de la conjoncture mais aussi plus structurellement du fait de l'écart grandissant entre les flux de sortie des diplômés de l'enseignement supérieur (environ 150 000 pour 1993) et des postes cadres proposés par les entreprises privées (environ 20 000 pour 1993).

En France comme en Belgique et au Luxembourg on considère l'adéquation forte entre le diplôme et la position cadre à l'embauche comme légitime alors qu'en Allemagne, en Grande-Bretagne ou en Italie, le jeune diplômé devient le plus souvent cadre à l'issue d'une période probatoire.

Le fait est que la grande majorité des diplômés de l'enseignement supérieur (73%) sont en position cadre mais on oublie que seule une minorité de cadres (52% dans la fonction publique, 38% en entreprise) sont diplômés. Ainsi le niveau cadre s'obtient plus par le temps, l'expérience et le parcours que par le seul titre.

### Période probatoire pour universitaires

L'accès direct ne concerne guère qu'un certain type de formation: en 1989, 90% des ingénieurs et 70% des élèves des écoles de commerce et de gestion devenaient directement cadres mais ils ne représentaient que 15% des flux de sortie à bac plus quatre. Pour la grande majorité des formations universitaires l'entrée dans la vie active se fait dans un emploi non-cadre.

En 1982, 38% des jeunes diplômés trouvaient un premier emploi au niveau cadre, en 1993 seuls 14% d'entre eux le

pouvaient. Ceci est dû d'une part à un effet de conjoncture (les entreprises ayant recruté 22 000 jeunes diplômés en 1993 contre 33 000 en 1982) mais surtout à un décalage grandissant entre les sorties de l'enseignement supérieur (+ 70% en dix ans) et les postes de cadres débutants offerts par le marché (- 30%).

Même si la conjoncture était plus favorable, il est probable que les recrutements n'absorberaient pas plus de 20% des flux de sortie actuels. Ce qui pose la question de l'intégration des jeunes diplômés dans les entreprises. Si déjà une grande majorité de jeunes diplômés ne deviennent cadres qu'après une période de probation, il est clair que cette situation va se généraliser et la période probatoire va s'allonger.

### De la recherche à l'insertion

Les stratégies de recherche sont brouillées. On ne s'arrache plus certaines formations et il faut rechercher activement son premier emploi alors qu'il coulait de source auparavant. Faut-il dédaigner un premier emploi sous prétexte qu'il n'a pas le statut cadre, au risque d'allonger sa durée de recherche d'emploi et d'entrer dans un processus d'exclusion? Comment faire pour que le premier emploi soit bien un marchepied, une première étape significative de son évolution professionnelle et pas une succession de boulots mal payés et précaires? Il est difficile d'appréhender la situation de manière statistique, on constate un accroissement des stages et des CDD. Cependant une première insertion de ce type peut aussi être une ouverture pour un job intéressant mais cela ne dépend pas seulement de l'individu, de son intelligence ou de sa

débrouillardise, c'est aussi le processus d'intégration des entreprises qu'il faut questionner. On ne cesse de recommander aux jeunes d'être mobiles, mais cela suppose aussi de la part des entreprises une certaine élasticité dans la structure des emplois pour que cette période de probation se transforme en véritable parcours professionnel permettant au salarié d'évoluer.

La forte croissance du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur au cours de la décennie 80, a bouleversé la société, l'organisation de l'enseignement supérieur, la hiérarchie et les habitudes des entreprises, le marché de l'emploi, note ensuite Alain Dermenjian.

### Le diplôme comme garantie minimale

La société a constaté que le diplôme supérieur donnait plus de sécurité pour l'avenir et que la garantie de travail et d'avenir professionnel était bien plus importante. Le slogan de 80% des jeunes d'une classe d'âge au niveau bac satisfaisait à cette poussée sociale. Face à une poussée démographique le système d'enseignement supérieur a répondu à cette mission difficile, le budget de l'éducation nationale est devenu le premier budget de la France. En parallèle, les élus locaux ont poussé à la création d'IUT ou de centres universitaires de premier cycle. Le système d'enseignement devait se modifier pour éviter cet échec universitaire d'un grand nombre d'étudiants dès la première année. Ce fut l'objet de la rénovation des premier et deuxième cycles. La majorité des syndicats, dont la CFDT, étaient pour cette rénovation. Mais les données économiques changent et les entreprises recherchent une baisse du coût du travail au moyen d'un accroissement de productivité qui n'est plus obtenu par l'accroissement du nombre de cadres.

46

**Positions des employeurs** pour abaisser le coût du travail: diminuer le nombre de postes de cadres offerts au recrutement tout en «dégraissant» les autres notamment en licenciant les cadres anciens à hauts salaires, favoriser la promotion interne avec des salaires plus faibles que ceux d'embauches externes, remettre en cause le «statut cadre» pour abaisser les garanties collectives acquises au travers des conventions collectives, développer les pratiques d'individualisation des salaires pour différencier les salaires, limiter les formations internes diplômantes.

**Position gouvernementale:** baisser le coût du travail des jeunes (CIP), limiter les moyens de l'université pour diminuer le nombre de jeunes diplômés.

### Les propositions syndicales:

La formation initiale doit permettre de découvrir les réalités des fonctions professionnelles comprenant l'encadrement et les relations humaines. Elle doit sortir de son seul schéma technicien. Les travaux de l'UCC et les «200 mots clés» peuvent servir de base de travail. Le cadre devra construire des perspectives et envisager des évolutions de mode de vie, d'organisation du travail et l'apparition de nouveaux produits et matériels. La formation doit ouvrir les jeunes à d'autres modes de relations sociales.

L'économie a besoin de salariés intelligents et de haut niveau de formation. Les techniques évoluent et évolueront sous des formes non prévisibles à ce jour pour beaucoup. Aussi les salariés doivent-ils avoir des connaissances larges et solides, qui ne soient plus limitées à quelques domaines trop restreints pouvant devenir obsolètes. Ces potentiels sont un des moyens pour créer de nouvelles activités, de nouveaux produits, de nouvelles organisations du travail qui généreront des emplois de plus en plus producteurs de

biens immatériels. Cette évolution ne peut être le seul fait d'une élite, mais d'une collectivité progressant avec l'ensemble de ses divers potentiels, sinon la relance de la consommation ne créera pas suffisamment d'emplois.

L'entreprise est un lieu de solidarité inter-générations et d'accueil des jeunes. Cette affirmation n'est peut-être pas une réalité d'aujourd'hui, mais doit le devenir demain afin de permettre la transmission des acquis des anciens vers les nouveaux. Cet objectif ne peut être obtenu que si les employeurs ne privilégiennent pas la rentabilité financière immédiate induisant l'exclusion des salariés ou empêchant l'entrée des jeunes tapant à la porte des entreprises. L'actionnaire doit jouer cette solidarité qu'il a oublié. La solidarité nationale doit aussi jouer son rôle pour permettre l'embauche des jeunes.

Créons d'autres métiers et d'autres emplois. Au fur et à mesure des années, des besoins apparaissent, citons: les services de proximité et la dépendance des personnes âgées, les économies d'énergie, l'écologie, la santé publique, la formation permanente, les associations, les besoins culturels, sportifs, touristiques, la gestion prévisionnelle des emplois, les services aux entreprises.

### Les débats sont ouverts

Suite aux introductions, les réactions furent nombreuses et les débats passionnés.

Cent cinquante mille jeunes diplômés de l'enseignement supérieur arrivent sur le marché de l'emploi au moment où celui-ci se contracte et ne peut offrir au mieux pour ce qui concerne les entreprises privées, que vingt mille postes nouveaux. De plus ces jeunes diplômés viennent de formations totalement disparates ce qui ne veut pas dire que certaines formations soient

obligatoirement «meilleures» que d'autres car les formations techniques très spécialisées peuvent mener à des impasses à long terme alors que des formations plus générales permettront aux salariés de s'adapter aux inévitables mutations qu'ils auront à gérer dans leurs parcours professionnels.

Un fait culturel majeur soutenu par l'ensemble de la société française est qu'un diplôme d'enseignement supérieur doit obligatoirement déboucher sur un emploi cadre et ce dès l'embauche. C'est ce qui a provoqué le rejet massif dans toutes les couches de la population du CIP qui en outre n'offrait aucune garantie de formation complémentaire. Or, n'entre-t-on pas dans une ère où ce fait culturel va être bouleversé? Doit-on toujours considérer comme normal d'entrer dans la vie active directement avec des postes de responsabilités importantes sans aucune étape probatoire professionnelle, alors que cette étape se pratique couramment dans les autres pays d'Europe?

En s'arc-boutant sur les priviléges d'une époque révolue, ne risque-t-on pas d'accentuer la fracture entre ceux qui savent où ils vont, dont le diplôme intéresse (pour l'instant) les entreprises et ceux dont la formation, parce que peut-être trop littéraire au goût de certaines entreprises, ne débouchera sur aucune proposition d'emploi? Nous allons être certainement obligés de nous poser le problème en terme de diplôme ouvrant l'accès à une carrière plutôt qu'à une position cadre dès l'embauche.

Bien évidemment le fait que l'accès à l'emploi et à la carrière puisse se faire sans position cadre au départ devra être accompagné de garanties négociées notamment en ce qui concerne la protection sociale. Il est hors de question d'accepter purement et simplement une dévalorisation de la formation de l'enseignement supérieur. Toute la difficulté consiste à trouver les composan-

tes justes de l'articulation entre diplôme et carrière. Nous devons aussi être très vigilants face à la stratégie du patronat qui voudrait imposer sa logique de «diplôme ne voulant rien dire sans qualification complémentaire acquise dans l'entreprise», son objectif étant de s'approprier la maîtrise de la formation professionnelle et pourquoi pas supérieure, en écartant ces empêcheurs de tourner en rond que sont les syndicats et les universitaires.

### Un passeport pas un automatique

Le risque est grand de voir les formations supérieures «adaptées» aux besoins spécifiques des entreprises, alors même que celles-ci sont incapables de prévoir les coups d'accordéon que ces besoins vont subir. Néanmoins certaines entreprises se sont dotées de structures de formation interne assez performante faisant appel à l'éducation nationale. Si nous ne sommes pas capables d'amener des propositions lors des négociations en cours comme celle notamment avec l'UIMM, nous prenons le risque de voir les partenaires sociaux renvoyés dos à dos par le gouvernement.

L'idée «le diplôme est un passeport pour une carrière» nous permettrait de faire des propositions adaptées aux différentes branches professionnelles car les réalités sont différentes de l'une à l'autre.

Il est à noter que dans la fonction publique, l'accès à la carrière, même s'il est directement lié à la possession du diplôme, passe par un concours dont la difficulté s'accroît d'année en année et qui constitue de fait une étape probatoire. En tout état de cause il nous faut veiller à ce que l'intégration des jeunes diplômés ne se fasse pas au détriment de la promotion interne des autres salariés.

Enfin, on doit s'interroger sur les fameux gains de productivité qui finissent par coûter cher et même aux entreprises elles-mêmes puisque le coût du chômage est exorbitant. Il est temps de mettre les entreprises face à leur responsabilité sociale, afin qu'elles comprennent qu'elles ne peuvent pas indéfiniment se défausser sur la société des conséquences de leurs gains de productivité, pour une raison très simple: elles font aussi partie de la société.

**ALAIN DELL'ORO**

## ORGANISATION DU TRAVAIL ET FONCTIONS CADRES

**L**e forum a tenté de mettre en évidence les points cruciaux dans les changements du travail et leurs conséquences sur les fonctions cadres et d'y apporter des réponses syndicales.

Les grands facteurs d'évolution des fonctions cadres sont, pour le groupe cadres de la FGMM (mines et métallurgie), premièrement ceux liés à l'organisation du travail (qui s'éloigne du taylorisme avec les systèmes de juste-à-temps, de flux tendus, d'enrichissement des tâches), deuxièmement ceux liés à l'évolution des produits, des technologies et des contraintes économiques, enfin ceux liés à l'évolution du management et des structures (par exemple le cadre animateur). Les conséquences sont de deux ordres.

### Identité et diversité

D'une part l'identité cadre se décline de plus en plus dans la diversité. L'identité «ingénieurs et cadres» est à préserver, la diversité est évidente: on ne peut plus parler d'un cadre mais du directeur, du hiérarchique, de l'expert et surtout d'une forme en développement, le cadre polyvalent qui, bon gré malgré, est, de fait, ballotté d'une fonction à l'autre. Cette diversité et cette identité varient d'un secteur à l'autre.

Cette diversité et cette identité sont différentes selon les secteurs (et la proportion de cadres qui peut varier de moins de 10% à plus de 60% comme dans les sociétés d'informatique) et la taille de l'entreprise.

D'autre part, cette évolution a aussi eu des conséquences sur le positionnement cadre. Assez généralement le cadre se positionne en tant que responsable mais de plus en plus il doit assurer une gestion prévisionnelle et se positionner quant à la démocratie dans

l'entreprise en tant que facilitateur - ou non - de la discussion collective.

La FGMM travaille sur l'analyse des diversités des fonctions au plus près du terrain, l'analyse et la définition des «frontières» entre ingénieurs et cadres d'une part et techniciens de l'autre, en termes de déroulement de carrière, emploi et conditions de travail.

### Autonomie et créativité

Une participante de la chimie note que les nouvelles contraintes économiques ont conduit à faire évoluer tant le souci du client qu'une conception différente du produit. Cela touche l'ensemble des salariés qui doivent s'adapter à tout, doivent élargir leur champ de compétences, avec plus d'autonomie, plus de qualification, pas forcément en terme «d'expertise produit» mais sur quelque chose de l'ordre de la créativité, dans l'organisation par exemple.

Le rôle du cadre dans ce type de gestion est de savoir créer un modèle qui n'existe pas et de savoir utiliser les outils dont il dispose. Le cadre doit être lucide sur les limites qu'il rencontre comme instrument de démocratie, ainsi le management participatif est plus souvent un instrument de la direction pour faire passer des évolutions qu'elle a voulu qu'une véritable école de démocratie, mais le cadre peut aussi en faire un instrument d'informations ascendantes. Le cadre organisateur, coordinateur est une clé fondamentale pour l'avenir.

49

### Lissage des carrières ou grille unique?

Comment l'action syndicale intègre-t-elle ces questions? Nos structures de référence sont différentes de celles des directions. La CFDT Chimie parle de

grille unique, la direction parle de «lissage en terme d'évolution de carrière» pour abattre les barrières cadres et non cadres. Mais dans un cas comme dans l'autre ce qui compte c'est l'écart entre discours et pratique.

Au cours du débat, un chef de service éducatif du secteur social note que le positionnement syndical est parfois difficile: quand les restrictions de crédits doivent s'appliquer, c'est au cadre de faire passer cette orientation, le management participatif sert à cela, mais du même coup les salariés rejettent la participation des cadres au plan syndical et les cadres désertent le syndicat.

Dans les secteurs anciens des services (banque, assurances, commerces) se posent les mêmes problèmes que dans l'industrie. Dans une grande entreprise, une rénovation conventionnelle a conduit à seulement trois échelons de cadres (dont les plus bas sont les plus garnis) et quatre classes chez les employés et maîtrise. On constate aussi des différences sensibles entre les cadres «issus du rang» et les cadres moyennement diplômés. Des cadres qui coûteraient plus cher sont mis au placard, remplacés par des jeunes. Les managers sont remplacés par des experts. Ceci résulte du développement d'une approche marketing basée sur la demande client comparable à ce qui a été mis en place dans les banques, marketing qui a un impact sur l'organisation du travail et conduit à une diminution des effectifs «administratifs», cadres et non cadres.

## 50

### Précarité et hiérarchie

D'un secteur à l'autre les conséquences des changements organisationnels sont diverses. Le développement de l'ingénierie et de l'informatique peut conduire à une précarité de l'emploi, à un travail indépendant remettant en cause les collectifs de travail et l'in-

tervention syndicale. Dans les commerces, le management participatif est peu développé et l'organisation taylorienne demeure.

Un cadre de la métallurgie du Nord-Pas-de-Calais note que le cadre ne se définit pas par le nombre de personnes sous ses ordres (il y a des agents de maîtrise ou chefs d'équipe qui encadrent et des cadres qui travaillent seuls) ni par le diplôme (il y a des «cadres-maison») mais par le niveau de responsabilité. Le changement aujourd'hui réside dans l'arrivée des organisations à hiérarchie plate: la prise de responsabilité par le groupe peut aussi bien entraîner une négociation de la fonction cadre qu'entraîner l'émergence de nouvelles responsabilités. Il convient donc d'observer au cas par cas les contenus effectifs du travail.

Aux Telecoms, le changement est à l'œuvre depuis quatre ans. La reclassification négociée a mis à plat la réalité de la notion de cadre. Au cours de la négociation, le problème des cadres intermédiaires s'est posé et sont apparues deux classes de cadre A: les intermédiaires, inspecteurs et attachés, de niveau licence et les ingénieurs principaux plus souvent issus de Polytechnique. Différents niveaux hiérarchiques ont été supprimés. Le management participatif, la démarche qui consiste à placer le «client au centre» ont conduit à séparer gestion des ressources humaines et organisation des tâches. Mais la «caste» des ingénieurs est en train de reprendre du pouvoir grâce à une nouvelle suppression de niveaux hiérarchiques, non négociée, à propos de laquelle le syndicat s'interroge, craignant qu'elle ne conduise certains à basculer vers le discours patronal.

### Management et flexibilité

Un cadre de direction hospitalier, fait remarquer que la mode du «moins

d'impôt» entraîne moins de demande sociale. De ce fait l'assurance-maladie demande des réajustements économiques. Il reste la question de la qualité du service rendu et du libre choix. Ce milieu particulier dispose par chance d'une loi hospitalière qui oblige à formaliser un projet d'établissement et donc à mettre noir sur blanc le management participatif, même s'il y a risque de bureaucratisation et même si les «blocs de pouvoir» n'ont pas vraiment bougé.

La question est celle de l'évolution de l'hôpital. L'appartenance à une organisation syndicale permet d'en parler avec d'autres et de renforcer le niveau collégial des analyses pour savoir comment quitter une logique taylorienne, comment concilier logiques médicale et administrative.

Pour une participante, si en période de progrès technologique et d'expression économique, le cadre a un rôle dynamique, en période de récession, comme celle que nous connaissons, la «pédagogie syndicale» et le «management participatif» se retrouvent pour serrer les boulons et limiter les coûts. C'est logique et important pour la nécessaire santé de l'entreprise mais la divergence porte sur le fait que la direction ira toujours au minimum et que le syndicat cherche à aller au plus juste. Il n'y a donc pas à s'arc-bouter pour ne rien bouger, il faut bien que l'entreprise perdure, il n'est pas négatif en soi de réaliser une baisse des coûts, mais il faut chercher à mettre en évidence les besoins à couvrir en regard de cette baisse des coûts. Il y a des savoirs qui appartiennent aux uns et pas aux autres: c'est un correctif à la logique patronale à laquelle il nous est demandé d'adhérer.

Un syndicaliste des Services se demande quel est le type d'intervention possible sur les questions de flexibilité. Des négociations ont bien eu lieu pour aboutir à des avancées collectives: ainsi

dans une grande compagnie d'assurances on a négocié les «cadres de réserve» et le développement du temps partiel mais les embauches ne couvrent pas à 100% le temps ainsi dégagé et au bout de cinq ans de pratique, on s'aperçoit que les emplois créés l'auraient été en tout état de cause. Il faut que le syndicat arrive à être moins le gestionnaire des plans sociaux et plus le porteur de réponses négociées collectivement.

À ce stade du débat, le responsable cadre de la Fédération Unie Chimie (FUC), se demande s'il y a une différence entre public et privé dans notre problématique. Pour lui, il y a partout une «intervention extérieure» (le client, la contrainte extérieure, la contrainte budgétaire de l'Etat) et des évolutions intérieures qui interpellent les fonctions cadres. Le débat sur l'identité du cadre manifeste de la diversité des situations, mais au fond est-ce que le cadre n'est pas le colporteur de réponses élaborées en dehors de lui? De multiples missions sont demandées au cadre et il lui appartient d'y donner un sens.

Un cadre de la Sécurité sociale de Nancy explique que lui et ses collègues sont tenus à atteindre un rendement pour permettre à leur caisse de tenir son rang au «hit parade» des différentes caisses primaires d'assurance-maladie. Même s'il n'existe pas de contrainte extérieure dans ce secteur d'activité, les directeurs, même syndiqués, sont pris dans cet engrenage.

Un cadre des Telecoms souhaite une réflexion sur les services publics et assimilés pour décrypter ce qui obéit à des modes (des modes qui peuvent aussi être la disparition du service public) et insiste sur la nécessité de regarder les projets à la lumière de la qualité de vie et du maintien de l'identité.

Pour le syndicaliste des hôpitaux, il n'y a pas de différence entre public et privé dans le champ d'une économie

administrée, l'ambiguïté tient à l'existence d'un conseil d'administration. Certes certains cadres sont sous la pression de la contrainte des coûts, contrainte extérieure, mais les services publics eux-mêmes sont soumis à ces mêmes problèmes de coûts. La réduction des coûts est à l'ordre du jour depuis dix ans. Chaque centre de profit fonctionne en «indépendant» et cherche à faire supporter cette diminution des coûts par un autre centre.

### Réponses syndicales et chartes du cadre

Quelles sont les réponses syndicales à apporter aux questions posées? Il convient de redonner vigueur au conventionnel, de négocier des garanties collectives malgré les diversités, de mener des recherches sur le rôle et la place des cadres sur le terrain, en particulier sur les aspects du lien social, du corporatisme, de l'identité professionnelle. Les projets de «charte des cadres» élaborés par différentes équipes syndicales sont à cet égard particulièrement intéressants.

Un avant-projet a été rédigé par l'équipe CFDT PTT, dont la problématique centrale est de faire accepter par l'entreprise l'augmentation de l'autonomie et des responsabilités pour tous - cadres et non cadres - et qui entend définir le «métier de cadre» et la place de celui-ci dans la stratégie globale de l'entreprise. Comme le note un représentant des Services, le développement de la polyvalence et la soif de responsabilités, accompagnés d'une élévation du niveau culturel sont irréversibles et c'est tant mieux. Les modes de gestion se modifient au cours du temps et les négociations paritaires doivent s'adapter aux changements, prendre en compte autant l'expertise que les responsabilités hiérarchiques, en utilisant des critères analytiques qui

ne sont pas simplement un phénomène de mode. Une «charte d'encadrement» concernant la fonction publique territoriale est en cours de négociation avec le ministère de l'intérieur, dans un contexte où le poids de la hiérarchie reste important face au corps préfectoral et où les «experts» ont davantage de «ressources» personnelles. La démarche suivie dans les négociations passe par l'analyse des fonctions et des responsabilités des cadres, l'examen des problèmes juridiques (signature) et l'étude du déroulement de carrière et des formations. A la suite de cette négociation, est intervenu un changement du système de notation avec l'instauration d'un entretien individuel. La fédération Interco a cherché le maximum de précision dans cette négociation de charte car la mobilité très forte des cadres de préfecture (ils tournent tous les deux ans) exige des modalités d'application rigoureuses. Le syndicat des directeurs d'hôpitaux (SYNCASS-CFDT) a élaboré une «charte du cadre» qui a reçu un excellent accueil dans le milieu mais qui, ayant été publié comme matériel électoral, n'a pas pu être intégrée en tant que telle dans la négociation. Cependant elle sert de référence et le Syncass va s'employer dans les prochaines négociations à mettre un barrage entre vie personnelle et vie professionnelle, question d'autant plus cruciale que les directeurs d'hôpital sont logés sur place. Un cadre d'une caisse d'allocations familiales propose que les chartes du cadre à négocier permettent qu'un cadre puisse dire non sans encourir de sanction mettant son emploi en cause. Liberté de conscience et carrière éclair ne vont pas nécessairement ensemble... il faut en tout état de cause dans les secteurs parapublics un mode de gestion plus «distant» du politique et savoir où les verrous doivent être placés.

**SIMONE DARET**

## CADRES ET ENVIRONNEMENT

**Q**uatre raisons justifient l'intervention syndicale en matière d'environnement :

**. le respect d'exigences réglementaires**, souvent ignorées ou contournées par les entreprises qui y opposent un chantage économique ou à l'emploi,

**. une attente des individus.** Dans un premier temps les salariés ont exigé des conditions de travail compatibles avec leur droit à la santé et à une qualité de vie au travail. Maintenant, le salarié-citoyen revendique le respect d'une qualité de vie hors travail. Il demande à tous les acteurs économiques le respect des lois naturelles qui permettra à ses enfants d'hériter d'un environnement le moins dégradé possible,

**. une préoccupation pour l'emploi.** Tout comme l'agriculture, l'entreprise a besoin de se refaire une virginité en matière d'impact sur l'environnement. C'est devenu obligatoire pour son image, sa notoriété voire sa pérennité. C'est devenu aussi pour elle un facteur de compétitivité autant qu'une responsabilité. Les salariés ont leur mot à dire dans l'élaboration de cette politique,

**. la nécessité d'une action sur le long terme.** L'urbanisation, la politique énergétique, les vecteurs de communication, les filières technologiques, les politiques de transport, ont une incidence majeure sur les conditions de vie. A l'échelle d'une existence, les options prises ont des conséquences irréversibles. D'où l'importance d'une participation des organisations syndicales aux instances de décision.

### Le rôle particulier des cadres dans l'entreprise

Le cadre a une position privilégiée et difficile dans l'entreprise. Ses attributions lui permettent l'expertise technique, lui

donnent généralement accès à des informations précoces et le font participer à la préparation de décisions. Mais il a également une obligation de réserve auprès du reste du personnel. Il doit gérer seul cette contradiction: solidarité avec les autres salariés et respect des contraintes que sa mission dans l'entreprise lui impose. Pour cette raison, il faut distinguer deux niveaux d'influence du cadre:

**. dans le champ de ses attributions.**

Ses compétences techniques, son autorité sur les structures d'exécution, sa capacité à démontrer l'intérêt économique, social, écologique de certaines réalisations, sa possibilité d'orienter des choix techniques, en font un agent efficace pour la promotion de technologies propres et la sensibilisation du personnel à ces questions.

Néanmoins il faut qu'il ait conscience des limites de ses prérogatives: la seule action individuelle du cadre ne peut être que limitée, fut-il conscient, d'une éthique incontestable, sensible aux problèmes écologiques et d'une grande efficacité.

La condition obligatoire pour une action efficace dans l'entreprise est que la protection de l'environnement résulte d'une politique de l'entreprise!

**. par les structures syndicales.** En s'appuyant sur la structure syndicale multicatégorielle de la CFDT, l'action du cadre pourra être décuplée. En effet, la réduction du flux polluant engendrée par l'entreprise ne peut être significative que si une action est engagée sur l'ensemble des facteurs qui concourent à cette pollution, de la conception à la destruction du produit. On peut énumérer rapidement les points d'action: le cahier des charges du produit, le respect des procédures et des normes (études d'impact, contraintes sur les

établissements classés), les options technologiques de production au niveau des études de faisabilité, l'étude de la logistique des flux de production et de distribution de la matière première au produit fini en passant par l'élimination des déchets, les choix énergétiques, le choix des moyens de production (rendement global...), la définition et le respect de règles d'exploitation, la formation et la sensibilisation de l'ensemble du personnel à cette politique, du directeur à l'agent de production.

Il est évident que le cadre isolé ne peut pas intégrer cette chaîne de pré-occupations où la faiblesse d'un seul maillon peut rompre l'ensemble. Son action individuelle restera sympathique, respectable, mais demeurera marginale.

### **L'action syndicale pour l'environnement dans l'entreprise**

L'acte premier de toute action d'envergure dans l'entreprise pour l'environnement est d'obtenir de la direction une déclaration sur sa volonté d'intégrer la protection de l'environnement à tous les stades de l'activité de l'entreprise.

L'acte second consiste à faire dégager les moyens (pas forcément coûteux) pour mettre en œuvre cette politique: désignation d'un responsable, établissement d'une carte des nuisances, création d'un tableau de bord, sélection des actions prioritaires, sensibilisation des acteurs, étude des manques à gagner engendrés par les nuisances et gaspillages.

**Le CHSCT** est parfaitement situé pour être l'aiguillon de cette politique. En généralisant, on peut avancer que de mauvaises conditions de travail et des risques internes à l'entreprise ne peuvent pas être neutres pour l'extérieur et ensuite, qu'on ne peut pas imaginer un lieu de travail idyllique présentant des risques graves pour

l'environnement. Le CHSCT a également un savoir-faire, une pratique de la prévention, une capacité d'analyse et de diagnostic, l'expérience d'une autorité. Pour acquérir et développer une compétence en matière d'environnement, il aura besoin de se familiariser avec une nouvelle réglementation, la législation sur les établissements classés, des principes techniques de base. Il doit revendiquer cette formation. Il doit acquérir la capacité de détecter les manœuvres à risque, les «accidents heureux», précieux indicateurs des risques (vingt fois plus nombreux que les accidents dommageables), le non-respect des procédures qui déterminent les pollutions insidieuses et chroniques. Il devra également apprendre à travailler avec les ingénieurs de la DRIRE\* lesquels sont accessibles à tout citoyen.

**Le comité d'entreprise** est un lieu de confrontation économique et social par excellence, lieu de contestation et de proposition de politique alternative. La section syndicale épaulée par ses cadres peut déposer dans cette instance des exigences en matière d'environnement: respect de la réglementation, déclaration de politique générale de l'entreprise en matière d'environnement, désignation d'interlocuteurs, transparence des informations et mesures, présentation d'un bilan annuel. Mais il apparaît aussi que ce doit être le lieu où peuvent être combattues les réductions d'effectifs en proposant des transferts de surcapacités de main-d'œuvre vers des fonctions relevant de la protection de l'environnement (tri sélectif, récupérations, recyclages, surveillance accrue des process, amélioration de la maintenance, contrôle de la consommation d'eau et des effluents, etc) et des économies d'énergie. Il peut être démontré que de telles démarches bien conduites, engagées avec la volonté politique de réussir, sont suscep-

tibles de dégager des économies et de générer des subventions.

### **L'environnement et l'organisation syndicale**

**L'organisation syndicale** peut se demander qu'apporter de plus au discours, comment agir sur les grands défis (politiques de transport, collecte et l'élimination des déchets, bilan économique des emballages, absence de recherche en économie d'énergie...). On ne doit plus traiter ces problèmes par la seule approche économique car comment valoriser au passif le coût des émissions de CO<sub>2</sub>, la perte d'ozone, l'érosion des sites, le gaspillage de l'espace, la perte d'une espèce, la partition d'une région par des autoroutes ou des lignes à haute tension?

Ces exemples montrent la nécessité de mettre en chantier des argumentaires, en vue de bousculer les directions et les interlocuteurs de branche ou de région, avec des données et raisonnements solidement charpentés, d'élaborer une politique CFDT face aux grands défis dont dépend la qualité de vie des générations à venir, de publier des exemples d'initiatives d'entreprises, avec leurs incidences économiques et sur l'emploi, moins pour la recette technique que pour la stratégie développée pour arriver au résultat. Des transferts et des créations d'emplois dépendent de ces choix. Leur maîtrise

passe aussi par l'analyse de ces choix.

### **Une action politique**

Il faut agir aussi dans le domaine des normes: pour une réduction des nuisances acoustiques et olfactives, des nuisances attachées à la trop grande luminosité de certains sites industriels ou urbains, de jour comme de nuit, pour faire respecter les obligations en matière d'effluents, pour une maîtrise de la prolifération des emballages, pour la promotion des carburants verts, etc; dans le domaine de la législation: pour étendre l'autorité du CHSCT et des CE en matière de respect des normes et de transparence des politiques, pour rendre obligatoire un bilan écologique annuel, publié sous le contrôle des DRIRE\*, pour obliger les entreprises à rendre compte de leurs investissements écologiques et de l'affectation des subventions obtenues à ce titre.

Il faut devancer la législation et former les élus et les militants à l'approche des problèmes d'environnement et à la connaissance de la législation en ce domaine. Il faut aussi avoir une action au niveau des branches professionnelles en recensant les actions nécessaires et définissant les priorités. Il faut ensuite intégrer dans les accords conventionnels de branche des mesures de prévention et des priorités.

**LOUIS ANDRÉYS**

**55**

\* DRIRE: Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement. Sa mission est très schématiquement d'éclairer les entreprises sur la légis-

lation technique qui les concerne et de faire respecter cette réglementation. Elle a le droit d'accès dans les entreprises à tout moment.

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

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

**L'ÉCONOMIE SOCIALE, ce sont :**

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

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

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

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

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

### **IDES**

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

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

**Pour en savoir plus, s'adresser à l'IDES,  
139/141, avenue Charles de Gaulle  
92200 NEUILLY SUR SEINE - Tél. : 47.45.90.10**

## CHARTE DES LIBERTÉS DANS L'ENTREPRISE

Liberté et libéralisme ne vont pas nécessairement de pair. En effet la navigation à vue et la déréglementation restent malheureusement les maigres axes de défense de nombre d'entreprises face à la crise. Un tel repli frileux continue d'être extrêmement dommageable en termes de perte de confiance, absence de projet et déficit de dialogue social. Ce n'est certainement pas de cette façon que nous sortirons du cycle infernal chômage et récession.

### Fragiles et conformistes

Les cadres sont particulièrement fragilisés dans les inévitables situations de tension et les excès qui s'en suivent. Ainsi les directions sont de plus en plus tentées de tirer partie des difficultés actuelles pour exiger n'importe quoi de leurs cadres. Le cadre «qui a bon esprit» est de plus en plus recherché, autant dire que ceux et celles qui ont une différence à apporter, qui n'ont pas le seul critère hiérarchique comme référence ont peu de chance de progresser dans les responsabilités.

Les cadres voient s'aggraver des conditions de travail de plus en plus pesantes avec des horaires qui s'allongent alors que le chômage croît, en particulier par une utilisation déviée des moyens de télécommunication qui envoient leur vie privée par des sollicitations professionnelles multiples.

Des entreprises mais aussi des administrations n'ont pas de projets, pas d'objectifs, en conséquence elles recherchent des cadres malléables, dociles à leurs errements successifs.

Autant dire que le droit du travail est particulièrement malmené, un exemple est celui de la gestion de l'emploi: dans le privé s'accroissent les entorses aux

règles déontologiques de recrutement, les recours systématiques à l'intérim ou à des contrats de durée limitée. De fortes inégalités de rémunération apparaissent pour les mêmes fonctions. Dans le public c'est le recours sans borne au recrutement de contractuels multipliant les inégalités statutaires et de salaire et accroissant les clivages entre cadres, au détriment d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

### Autonomes et équilibrés

Pour résister à ces tendances lourdes et au contraire faire reconnaître les droits de chacun dans l'entreprise, des syndicalistes cadres agissent. Ainsi s'inspirant de la charte des libertés des cadres adoptée par le comité national de l'UCC du 9 octobre 1992, la fédération CFDT des PTT propose-t-elle une «charte pour les cadres» pour que ses deux entreprises publiques (La Poste et France Telecom) reconnaissent les missions et l'autonomie des cadres et acceptent le droit à un équilibre de vie entre activité professionnelle et choix personnels.

Plus globalement, quelle stratégie mettre en œuvre pour lutter contre cette dépendance de plus en plus forte du cadre vis-à-vis de son entreprise?

Il faut d'abord rappeler les règles du jeu et les exiger quand elles ne sont pas affichées. Nous rappellerons par exemple aux employeurs la loi du 31 décembre 1992 qui garantit une protection des libertés individuelles en matière de recrutement. Nous revendiquerons de meilleures définitions des caractéristiques des différentes fonctions de cadres dans telle branche professionnelle ou telle entreprise. Les

grilles d'évaluation devront se rattacher à des critères objectifs et être négociées au préalable: expertise, autonomie, responsabilité, encadrement... Ceci conduit à un suivi rigoureux des procédures et des dispositifs relatifs à l'évaluation (exemple: préparation de l'entretien). Il en est de même du respect des textes en matière de bilan de compétence afin d'éviter les détournements d'informations confidentielles vers l'employeur.

### Transparence et concertation

Face à la perte de sens, à l'absence de projet et au «zapping managérial» nous agirons pour qu'à nouveau des objectifs, une stratégie, des affectations de moyens soient élaborés et affirmés avec un maximum de transparence et de concertation. Il est trop facile de se cacher sans cesse derrière un environnement incertain pour prendre des décisions unilatérales voire arbitraires qui deviennent facteur de démobilisation. Pour stopper la dégradation des conditions de travail, particulièrement en matière de durée, nous dénonce-

rons les causes des allongements «im-productifs»: temps de présence non justifiés, insuffisance de délégation de pouvoir. Nous demanderons que les contrats de travail indiquent la durée moyenne du travail et clairement less variations possibles. Nous faciliterons, notamment dans les fonctions publiques, l'accès au temps partiel en visant le remplacement de la part de travail libérée.

Plus généralement nous avons une grande bataille d'idées à développer auprès des cadres pour qu'ils s'impliquent dans cet objectif central qu'est la réduction du temps de travail pour favoriser la création d'emplois.

Si des accords d'entreprise ou de branche existent pour développer l'emploi, cadres et syndicalistes CFDT sont en première ligne pour agir et faciliter leur application.

Enfin, en matière de liberté syndicale, il est très important d'assurer la défense des personnels syndiqués qui portent cette exigence de solidarité.

**GUY MORVAN**

## RESPONSABILITÉ PROFESSIONNELLE

**L**a responsabilité professionnelle présente des aspects variés, selon qu'on est dans le domaine industriel (exemple du nucléaire), médical (secret médical), de l'enseignement (voyages scolaires), des transports (accidents ferroviaires, accidents de la route, respect du code de la route), financier (comptable, trésorier); elle peut jouer de la simple organisation du travail jusqu'au domaine pénal, comme le montrent des exemples récents (action de la justice belge contre Didier Pineau-Valenciennes, accident S.N.C.F. de la gare de Lyon, sang contaminé).

### Transformations législatives

L'évolution de la législation et en particulier l'entrée en vigueur du nouveau code pénal (au 1er mars 1994) nous pose des questions quant à la notion de responsabilité, demande notre connaissance des aspects juridiques, ouvre des perspectives dans les définitions de fonction, peut nous aider dans l'organisation du travail, en particulier des cadres (cf. la responsabilité des donneurs d'ordre).

A très court terme, il nous semble important, et possible d'informer largement les cadres par le biais de la revue en particulier, de préparer les cadres aux transformations liées à l'évolution législative et à ses éventuelles conséquences pénales, de négocier au niveau du syndicat d'entreprise et de structurer ce qui concerne la définition des postes de travail comme la délégation de pouvoir et les moyens correspondants; il nous faut réfléchir, au plan national de la CFDT, à notre (nos) façon(s) d'intervenir dans le domaine pénal: par exemple lorsqu'un syndicat se constitue partie civile ou bien lorsqu'il convient de défendre un adhérent. En-

fin il faut associer les CHS-CT au suivi de la nouvelle législation, laquelle augmente probablement l'importance de leurs interventions, déclarations et actions.

Michel Dupuy soulignait l'importance dans le transport routier, du décret 92.699 qui engage la responsabilité du donneur d'ordre pour le transport routier des marchandises. Le donneur d'ordre est celui qui demande à une entreprise de transport d'effectuer un travail par contrat et qui en fixe les éléments essentiels (tonnage, point de chargement et de livraison, éventuellement heures de départ et d'arrivée). Ainsi, au-delà de la seule entreprise de transport, la responsabilité de celui qui donne les consignes est enfin reconnue. Cette responsabilité recouvre l'ensemble des paramètres liés à la sécurité: respect des limites de poids, durée maximale quotidienne de conduite, durée du travail, limitation de vitesse.

Par conséquent, le donneur d'ordre ne peut plus s'inquiéter seulement de l'aspect financier des ordres qu'il donne mais il doit aussi prendre en compte la légalité de leur exécution. Certes, cela a aussi un petit côté théorique puisque un planning, sur le papier, peut fort bien être conforme aux textes et, de par son exécution, ne plus l'être.

### Responsabilité et délégation de pouvoir

La responsabilité de l'encadrement est donc engagée dans les deux parties: le donneur d'ordre doit vérifier que le contrat qu'il signe est légal, et que son début d'exécution est conforme à ce qui est écrit; l'encadrement de l'entreprise de transport doit vérifier que le déroulement de l'exécution du contrat est conforme aux prévisions, en respectant les textes réglementaires.

Cet aspect des choses met en évidence l'importance de la délégation de pouvoir, car c'est dans ce domaine que risque de s'exercer la responsabilité juridique de l'encadrement. Mais, bien entendu, il est tentant de plier les obligations réglementaires et sécuritaires aux besoins productivistes de l'entreprise: rattraper un retard au départ permet de garder un client, respecter à tout prix un délai de livraison trop court, également.

Au milieu de tout cela, un salarié routier doit faire pour le mieux pour respecter les exigences des uns et des autres ; sachant, de plus, qu'un transport s'inscrit dans le plan de charge de l'entreprise, ce qui ajoute encore d'autres exigences vis-à-vis desquelles la sécurité n'est pas toujours la priorité.

L'application de ce décret dépendra du contrôle. S'il n'y a pas un contrôle vigilant - et pas seulement au niveau du véhicule lui-même, c'est-à-dire en reportant la seule responsabilité sur le conducteur - ce décret restera théorique, les impacts sur la sécurité resteront lettre morte, les coûts de transport ne prendront pas en compte les obligations sociales ni l'application du droit du travail.

Cette évolution de la réglementation souligne également très fort l'obligation d'intégrer les transports dans la chaîne de production. Cette intégration ne doit pas se faire au moindre coût. Il faut que le droit du travail, l'environnement soient respectés et que le transport paye ce qu'il coûte à la société pour les infrastructures, la sécurité, la santé publique et bien d'autres éléments.

La responsabilité des cadres est accrue par ce décret. Il y a intérêt à regarder d'un peu plus près les délégations de pouvoir et de rendre précis ce qui ne l'est pas. La recherche d'organisations du travail privilégiant la productivité maximale, avec les lieux de production éclatés géographiquement,

oblige à prévoir des transports au moindre coût et l'encadrement chargé de ceux-ci se retrouve prisonnier d'une logique financière qui ignore la sécurité.

Ce décret peut faire quelques rappels salutaires et même rappeler que faire des faux documents n'est pas très légal. Il met aussi sous un éclairage fort la responsabilité du cadre en dehors de l'entreprise.

L'accident SNCF de la gare de Lyon a donné lieu au procès des «lampistes», agent de train et agent de conduite, sans vraiment poser le problème de la conception de cette gare souterraine.

Aujourd'hui, certaines responsabilités sont sanctionnées par la justice, c'est un nouvel aspect à prendre en compte.

### Transparence et droit de retrait

Le CEA, racontait Paul Auguste, offre peu de transparence, le secret est de rigueur. On a bien mis en place une commission d'enquête au sein du CHS-CT mais il existe parfois des divergences entre la demande nationale et celle des gens de terrain. En cas d'incident ou d'accident (comme à Cadarache) les syndicats (tant au niveau local que national) peuvent se porter partie civile. Le C.E. peut faire appel à un expert (l'INPACT par exemple). La sous-traitance peut poser question, surtout quand ces entreprises sont montées par des anciens du CEA.

Autre exemple: un cadre responsable des services généraux procède à des réductions d'effectifs qui conduisent à la suppression des métiers annexes. Un accident électrique a lieu dans un transformateur, puis l'APAVE effectue une vérification, le cadre délègue la surveillance du nettoyage au contremaître et il arrive un accident mortel. La justice condamne à la fois l'APAVE, le cadre chef de service et le contremaître.

Le salarié en situation de danger bénéficie d'un «droit de retrait». Les cadres sont-ils prêts à faire jouer ce droit? La responsabilité suppose la sanction positive ou négative. Il faut que la délégation de pouvoir dans l'entreprise soit claire ainsi que la responsabilité financière et comptable.

Va-t-on vers une augmentation des procès? Verra-t-on une victime se retourner contre un cadre nominalement? On risque des «transferts de responsabilité» et une dichotomie entre délégation écrite et pratique orale.

Dans le domaine médical se pose le problème (cf. les débats récents chez

les médecins) du secret professionnel qui dans certains cas entraîne un blocage d'information (d'où la proposition de mettre en place un livret médical) et celui de la responsabilité juridique des médecins (exemple de certains risques thérapeutiques aux USA mais déjà en France ceci apparaît en obstétrique et en anesthésie). L'évolution de la relation avec les malades est de moins en moins confiante, le malade devient suspicieux et l'argent joue un rôle sans cesse accru.

*DOMINIQUE DIDENOT*

## *EVOLUTION DES FORMES DE SALARIAT*

**D**ans un contexte où l'adaptabilité de la main-d'œuvre est réclamée par les fluctuations du marché, les formes de salariat évoluent.

L'évolution du salariat se fait selon deux grands axes: certaines entreprises privilégient la gestion des flux de main-d'œuvre en interne, d'autres mettent en avant la flexibilité externe et adaptent la nature du contrat de travail aux fluctuations du marché.

Enfin, en règle générale toutes les organisations productives utilisent le facteur technologique comme levier d'adaptation.

### *La recherche de la flexibilité interne*

Beaucoup d'entreprises du secteur informatique utilisent la flexibilité interne, cette technique de gestion étant facilement applicable dans une organisation du travail non-taylorienne où la polyvalence et la créativité sont nécessaires dans les différentes fonctions.

Des aménagements du temps de travail sur une durée de deux ans ont ainsi été mis en place par certaines entreprises qui, faute de commandes suffisantes à honorer, prévoient des plans sociaux, le cadre juridique restant celui du CDI à temps plein.

L'aménagement du temps de travail est délicat à mettre en place d'une part parce qu'il est nécessaire de trouver un accord accepté par tous et d'autre part parce que l'application concrète sur le terrain oblige chaque niveau de l'organisation à définir ses besoins en temps, en tenant compte des contraintes des autres niveaux.

Négocier son temps de travail sur un calendrier si lointain n'est pas habituel en France, il s'agit d'une pratique plus courante dans la culture sociale des Anglo-Saxons. Les entreprises comme les syndicats ignorent souvent la gestion prévisionnelle de l'emploi. En effet, négocier ce type d'accord, c'est pour les partenaires sociaux admettre de fait l'adaptation du facteur productif «main-d'œuvre» aux aléas du marché. Les syndicats sont donc dans une position de gestionnaire qui pourrait conduire à conforter la priorité du marché au détriment de la vie familiale.

On voit désormais des cas de flexibilité interne fort différents dans leur nature et dans leurs effets. Certains salariés ont un temps de travail qui fluctue autour des trente-neuf heures en fonction des marchés de l'entreprise; lorsqu'il y a une longue montée en charge des commandes et pas d'embauches, la récupération des heures faites en sus devient impossible. On note aussi l'apparition de CDI à temps très partiel qui n'assurent pas une protection sociale normale.

Certes ces situations relèvent de l'abus et de l'extrême. Pourtant, elles signifient qu'au nom de la flexibilité du travail et dans le cadre de la recherche du coût minimum, des dirigeants peuvent être tentés de réduire au maximum la base horaire du contrat. Ces mesures augmentent donc le degré de précarisation du salarié alors même que, paradoxalement, il est maintenu en CDI et évite le licenciement dans le cadre d'un plan social.

### La solution de la flexibilité externe

Dans cette recherche de minimisation des coûts liés à la logique concurrentielle dans un contexte de fluctuation des marchés, l'entreprise est aussi tentée d'utiliser la flexibilité externe des emplois comme outil d'optimisation. C'est ainsi que l'on a vu durant ces dernières années augmenter de manière conséquente les contrats intérimaires et de sous-traitance.

L'intérim s'est surtout développé dans le cadre des fonctions d'employé voire d'agent de maîtrise mais très peu chez les cadres (600 sont concernés actuellement). C'est donc plus particulièrement la sous-traitance qui semble remettre en cause chez les cadres les acquis sociaux fondamentaux voire engendrer de la précarisation à moyen et long terme.

On a vu ainsi apparaître des contrats à durée déterminée non déterminée, qui ne portaient pas de date de fin d'emploi, reconduits tacitement de jour en jour. Fort heureusement la CFDT s'est opposée avec succès à cette pratique qui conduisait à une déréglementation sans limite.

Certaines grosses entreprises pratiquent l'essaimage, c'est-à-dire qu'elles incitent certains salariés (surtout des cadres) à monter leur propre entreprise, en leur assurant au départ une aide administrative et un certain volant de commandes. Cette pratique est de fait une sous-traitance qui ne dit pas son nom. Que deviendra la jeune entreprise quand le donneur d'ordre, en baisse d'activité, ne passera plus de commandes ou quand il exigera une baisse de prix qui se répercutera directement sur le revenu du nouvel entrepreneur? Il faudrait améliorer la sécurité de ceux et celles qui se lancent dans cette aventure, en minimisant les risques liés à la perte du statut salarié.

Le développement des multi-em-

ployeurs dans les secteurs de l'informatique, des organismes d'enquête en particulier, comporte aussi des dangers. Souvent le nombre d'heures effectuées chez chaque employeur est inférieur à celui nécessaire pour bénéficier de la Sécurité sociale et aucune des entreprises concernées n'accepte de jouer le rôle d'employeur principal, ce qui pose des problèmes aigus au salarié.

Enfin dans le cadre de la flexibilité externe, comment ne pas évoquer la recrudescence des contrats à durée déterminée aussi appelés dans la fonction publique «contractuels» (en exemple citons le chiffre de 400 000 contractuels sur 1 200 000 salariés que compte la fonction publique territoriale).

Cette flexibilité externe est donc facteur de précarisation que ce soit dans le court terme ou dans le moyen et le long terme puisqu'elle n'assure pas toujours aux salariés un niveau suffisant de cotisation pour pouvoir prétendre à l'obtention de prestations décentes.

### Une prise en charge syndicale à définir

Cette tendance à la précarisation du contrat salarial nous interroge fortement quant à notre capacité à prendre en charge les transformations du salariat. Des pistes semblent déjà se dessiner. Dans le cadre de la flexibilité interne certaines entreprises ont adopté le principe du délai respectable de préve-

nance lors de l'augmentation ou de la diminution de la charge de travail, grâce au travail des syndicats.

Dans le cadre de la flexibilité externe, la CFDT a pour revendication de différer l'exclusion du régime général pour le nouveau créateur d'entreprise (dans le cas de l'essaimage notamment).

La prise en charge syndicale des diverses questions que posent ces différentes formes de salariat nécessite une prise en compte globale de la problématique du lien entre fluctuation des marchés et flexibilité de l'emploi. Ces questions se posent dans le cadre plus large des notions de préservation de l'emploi et du statut salarial.

Parallèlement il nous faut effectuer un gros travail d'information auprès de ces salariés. Or, par nature la proximité avec ceux-ci est difficile, il s'agit donc pour nous de revoir nos modes d'organisation et de fonctionnement au plus près de la réalité du terrain (quand le turn-over est de 130% comme dans les entreprises de sondage, il est difficile aux salariés de se mobiliser).

Ces questions ne sont pas hors de propos. En effet, il suffit de nous rappeler les intentions de la loi Madelin concernant la légitimation institutionnelle et sociale de la précarisation du salariat pour nous convaincre que l'actualité présage d'un avenir difficile.

**PASCAL DESCLOS**

## NON À LA FAUSSE INDÉPENDANCE

Les cadres de la CFDT réunis en congrès à Nancy, s'insurgent contre les effets de la loi 94-126 dite loi Madelin.

Les articles 35, 49 et 50 ont pour effet, voire pour objet, de faciliter les abus liés à l'utilisation de pseudo-travailleurs indépendants.

Les entreprises ont obtenu la possibilité légale d'imposer à certains de leurs cadres de prendre le statut d'indépendant et de perdre ainsi la totalité de leur couverture chômage et une part significative de leurs couvertures maladie et vieillesse.

Les cadres CFDT revendiquent au contraire :

- un rétablissement du pouvoir des URSSAF pour lutter contre ces abus,
- l'élaboration de garanties collectives qui permettent aux cadres qui le désirent de créer des entreprises sans mettre en jeu leur couverture sociale et qui empêchent les dérives en matière de conditions d'emploi et de protection sociale.

### Loi 94-126

Article 35. - Il est inséré, dans le code de la sécurité sociale, un article L. 311-11 ainsi rédigé:

«*Art. L. 311-11 - Les personnes physiques visées au premier alinéa de l'article L. 120-3 du code du travail ne relèvent du régime général de la sécurité sociale que s'il est établi que leur activité les place dans un lien de subordination juridique permanente à l'égard d'un donneur d'ordre.*

«*Elles peuvent demander aux organismes chargés du recouvrement des cotisations du régime général de leur indiquer si cette activité relève de ce régime.*

«*A défaut de réponse dans le délai de deux mois suivant la date de cette demande ou en cas de réponse négative, les personnes en cause ne peuvent se voir imposer ultérieurement une affiliation au régime général que si les conditions d'exercice de leur activité ont été substantiellement modifiées ou si les informations qu'elles ont fournies étaient erronées.»*

### Section 2

#### Dispositions relatives à l'entreprise individuelle

Art. 49 - Il est inséré, dans le code du travail, un article L. 120-3 ainsi rédigé:

«*Art. L. 120-3. - Les personnes physiques immatriculées au registre du commerce et des sociétés, au répertoire des métiers, au registre des agents commerciaux ou auprès des unions pour le recouvrement des cotisations de sécurité sociale et des allocations familiales pour le recouvrement des cotisations d'allocations familiales sont présumées ne pas être liées par un contrat de travail dans l'exécution de l'activité donnant lieu à cette immatriculation.*

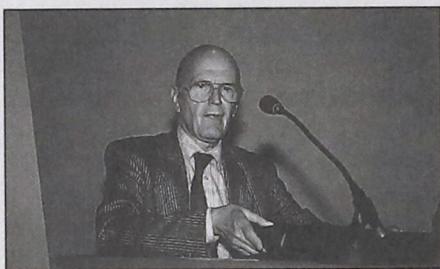
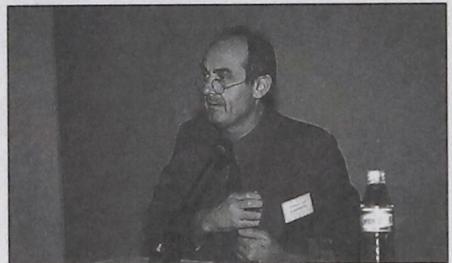
«*Toutefois, l'existence d'un contrat de travail peut être établie lorsque les personnes citées au premier alinéa fournissent directement ou par une personne interposée des prestations à un donneur d'ouvrage dans des conditions qui les placent dans un lien de subordination juridique permanente à l'égard de celui-ci.»*

Art. 50 - Au cinquième alinéa de l'article L. 721-1 du code du travail, après les mots: «lien de subordination juridique», sont insérés les mots: «sous réserve de l'application des dispositions de l'article L. 120-3.»

(Journal officiel de la République Française , 13 février 1994).

# **QUESTIONS SUR LE TRAVAIL ET L'EMPLOI**

**65**



66



# L'ELECTROCHOC DU LIVRE BLANC :

*Patrick Venturini est membre du cabinet du président de la Commission européenne. Il nous a apporté le salut du président Delors et nous a parlé du Livre blanc consacré par la Commission aux thèmes de «croissance, compétitivité, emploi». Extraits.*

**L**e Livre blanc «Emploi, compétitivité, croissance» a été dans l'ensemble bien reçu dans les pays européens. C'est en France que l'écho a été le plus faible, mais le phénomène est aisément explicable... Ainsi certains Etats membres ont-ils installé des groupes de travail interministériels pour en assurer le suivi, alors que d'autres - l'Allemagne par exemple - avaient déjà mis en place certains des dispositifs préconisés.

Le but du Livre blanc: créer un électrochoc, faire prendre conscience que l'Europe est menacée de déclin et proposer un cadre à la fois d'action et de réflexion au niveau européen. Certains problèmes structurels graves ne sont pas suffisamment analysés en Europe alors qu'ils mettent en danger son mode de développement. Le constat est connu: trop peu de croissance, elle-même trop peu riche en emplois, perte de compétitivité par rapport au reste du monde, systèmes de sécurité sociale devenant des paniers percés alors que les phénomènes de pauvreté et d'exclusion s'amplifient (il y a plus de cinquante millions de pauvres dans l'Union européenne). Trois éléments - mondialisation, introduction accélérée des nouvelles technologies (société de l'information et biotechnologies), évolutions démographiques - entraînent des

changements individuels et collectifs, de valeur et de comportement. L'Europe a changé mais pas assez vite.

Construction européenne ou pas, chacun des pays de l'Union serait confronté individuellement à ces mêmes problèmes. De fait, la construction européenne renforce les atouts de chaque pays pour affronter ces mutations. Le message du Livre blanc: l'inaction est mortelle, s'adapter sans se renier, pour préserver le modèle social européen. Mettre en œuvre un modèle de développement plus riche en emplois sans mettre en cause notre protection sociale ni la philosophie de notre modèle de société.

Pour cela, il faut mettre l'emploi au cœur des stratégies macro-économiques. Le chômage est apparu jusqu'à présent davantage comme une solution que comme un problème. Il faut prendre des dispositions concernant les systèmes d'emploi en agissant en particulier sur le système d'éducation-formation (garantir un droit à l'éducation - formation tout au long de la vie), sur la flexibilisation du travail (flexibilité interne et externe) ou encore sur la réduction du coût du travail peu qualifié), et, sur le plan externe, en introduisant une clause sociale dans les négociations internationales. Ainsi: . il faut une politique plus active des

services nationaux de l'emploi lesquels, à l'exception de la Suède, du Danemark et de l'Allemagne, ont de fait abandonné leur fonction prioritaire de remise des gens au travail,

. l'avantage comparatif principal en Europe est son capital humain, ses ressources humaines. Si l'on demande aux travailleurs de s'adapter, si l'on veut renforcer l'insertion professionnelle des jeunes, il faut alors postuler comme un droit l'accès à la formation tout au long de la vie pour donner à chacun une deuxième, voire une troisième chance, . la flexibilité, oui mais pas unilatérale: une flexibilité à la fois interne et externe. Il faut définir de nouvelles règles du jeu, négociées de façon décentralisée, . la solidarité, la responsabilité sont à la fois fins et moyens. La première solidarité nécessaire, celle qui lie ceux qui ont un emploi et ceux qui n'en ont pas, exige que les gains de productivité soient affectés prioritairement à la création d'emplois,

. il nous faut pour cela une société plus

participative. Le rôle des organisations syndicales est à cet égard essentiel. Actuellement, vu de Bruxelles, le monde syndical français apparaît beaucoup trop cloisonné. Parallèlement, on constate aujourd'hui en Europe un foisonnement d'initiatives au plan local: associations et ONG sont le germe du renouveau de l'économie sociale.

Le départ de Jacques Delors comme président de la Commission européenne peut nourrir certaines appréhensions quant à la place qui sera accordée à l'avenir au social en Europe. En particulier, on peut craindre l'affaiblissement du rôle des partenaires sociaux dans le débat communautaire. Plus que d'économistes qui imposent leurs concepts et y soumettent les variables sociales, l'Europe a besoin de «socialistes» qui contribuent à faire du social une composante du succès économique et du progrès.

**PATRICK VENTURINI**

## LA PRIORITÉ DE LA C.E.S.

Pour la Confédération Européenne des Syndicats représentée par Maria-Hélène André, la priorité des priorités, c'est l'emploi. C'est le mérite du Livre blanc que d'avoir remis l'emploi au coeur de la problématique. La crise a d'autres aspects, elle développe aussi le racisme et la xénophobie et on assiste à des attaques contre les droits sociaux des travailleurs.

On ne peut pas se contenter de catalogues de mesures (des «shopping lists») pour résoudre les problèmes de l'emploi. C'est sur les personnes qu'on doit investir, dans une éducation et une formation professionnelle de qualité.

Il n'existe pas de sujets sur lesquels les organisations syndicales ne seraient pas prêtes à discuter quand il s'agit de l'avenir des travailleurs. Elles prennent résolument parti pour une modernisation négociée, contre une dérégulation et une flexibilité négative, pour la création d'emplois dans des secteurs nouveaux.

Déjà l'année dernière, le 2 avril 1993, la C.E.S. a montré qu'une mobilisation était possible au niveau européen. Les organisations syndicales européennes continuent de se mobiliser pour le développement du dialogue social européen.

# LES CADRES ITALIENS DANS LA TEMPÊTE

*Silvano Scaiola représentait la CISL Cadri. Il nous fait part de la situation nouvelle des cadres italiens aujourd'hui menacés par les restructurations, protégés par des amortisseurs sociaux mais peu aidés dans leur recherche d'emploi.*

Le premier ministre du nouveau gouvernement italien, Silvio Berlusconi, a gagné les élections de mars 1994 grâce à une campagne électorale pendant laquelle il a promis aux Italiens la création d'un million de nouveaux emplois. De quelle façon le gouvernement pense-t-il tenir sa promesse électorale? Ce n'est pas du tout clair! Mais il est évident que la situation de l'emploi professionnel en Italie explique le succès de la promesse électorale. En un an, du mois de janvier 1993 au mois de janvier 1994, le nombre de travailleurs en Italie a diminué de 835000 unités dont environ la moitié dans le secteur industriel, le taux d'activité de la population est passé de 40,6% à 39,8%.

L'industrie a perdu en un an presque 6% de travailleurs et cette tendance à la réduction de l'emploi a continué au cours des premiers mois de cette année. La plus grande préoccupation des Italiens, comme le montrent enquêtes et sondages, est celle de perdre son travail. Les causes de cette forte chute de l'emploi, en plus de la récession de l'économie européenne, se trouvent dans la politique d'austérité réalisée par le précédent gouvernement (gouvernement Ciampi), avec l'augmentation de la pression fiscale, la réduction des dépenses publiques et donc de la demande intérieure. Cette politique de «redressement» a été effectuée principalement pour remettre sous contrôle les comptes de l'Etat italien, alourdis par la gestion d'une

dette publique désormais supérieure au Produit Intérieur Brut.

Dans le secteur industriel a eu lieu un important processus de réorganisation et de restructuration, encore en cours, qui a vu aussi l'introduction de nouveaux modèles d'organisation du travail, basés sur une complète utilisation des nouvelles technologies logistiques, sur la qualité totale et sur des conceptions d'organisation «agile» (lean organisation), qui tend à réduire la complexité et le nombre de niveaux hiérarchiques des entreprises. Une donnée importante est que ce type de restructuration des entreprises a touché fortement pour la première fois l'emploi des employés et des cadres, qu'ils des précédentes restructurations avaient été des catégories moins à risque. Environ 30 à 40 000 cadres ont perdu leur travail l'année dernière, à cause de la restructuration industrielle. En particulier déterminante a été la crise de grands groupes à participation de l'Etat, comme l'EFIM (groupe public industriel mis en liquidation) ou la restructuration et la privatisation de groupes publics comme l'ENICHEM (le plus grand groupe chimique national) et l'ILVA (sidérurgie). Remarquable aussi le cas de la FIAT, qui cette année a réduit ses effectifs de 3 000 employés et cadres, adoptant dans le choix de sélection le critère de l'âge (supérieur à 50 ans) et le critère du nombre d'années nécessaires pour la retraite anticipée.

pée (la loi sur la mobilité autorise jusqu'à sept ans d'indemnité de mobilité, pour permettre d'arriver à la retraite).

Les principaux moyens adoptés pour réduire l'emploi des cadres ont été ceux qu'en Italie nous appelons «amortisseurs sociaux» comme l'allocation de chômage partiel, la période de mobilité (qui signifie une allocation perçue pendant un laps de temps limité pour aider le travailleur à chercher un nouveau travail) ou différents types de primes pour encourager la démission.

En revanche le soutien et l'assistance aux cadres à la recherche d'un nouvel emploi sont presque inexistant et ils sont réduits à leur propre initiative. La raison en est que le chômage touche les cadres seulement depuis peu, la catégorie étant considérée à emploi garanti. Pour les cadres et le syndicat il s'est agi d'un fait nouveau, auquel ils n'étaient pas préparés. Donc, c'est seulement depuis peu de mois que l'on a commencé la recherche de solutions aussi pour les cadres, comme la création d'une agence de mobilité, des stages de formation professionnelle, et la possibilité de réaliser en même temps des formes d'emploi à mi-temps et de retraite anticipée. En ce qui concerne l'horaire, la durée conventionnelle du travail, on est en train de penser, dans la discussion des renouvellements des contrats, à limiter les heures supplémentaires de travail et d'arriver, grâce à des journées de repos compensatoire, à une prestation effective «normalisée».

On sait que le thème de l'emploi est fondamental pour tous les pays de la Communauté Européenne comme l'indique aussi le récent «Livre Blanc», de Jacques Delors, que nous trouvons très intéressant. La formule macro-économique de création de travail est moins claire, vu que ce «Livre Blanc» parle de modération des politiques

monétaires et d'augmentation des niveaux généraux de capacité compétitive. Probablement la meilleure solution est celle de promouvoir de forts investissements dans les grands «axes de développement» (énergie, télématic, secteur multimédia, transports, recherche, formation) et de travailler parallèlement au niveau «micro-économique» (entreprises, nouveaux emplois, culture, qualité de vie).

La réduction de l'horaire de travail ou une plus grande utilisation d'emplois à mi-temps sont des instruments utiles et à favoriser, mais en respectant les exigences de compétitivité et d'efficacité des entreprises. Pour les cadres la réduction de l'horaire de travail et l'emploi à mi-temps sont plus difficilement proposables; c'est pour cela que nous pensons qu'il fait surtout promouvoir et aider le parcours de formation continue et de mobilité dans les petites et moyennes entreprises, au niveau national et international, là où la professionnalisme est nécessaire et exigé.

L'Italie, par rapport aux principaux pays européens, paie un retard historique à l'égard de l'intérêt porté aux problèmes des cadres. L'attention pour cette catégorie professionnelle naît à la fin des années soixante-dix, après une célèbre marche de 40 000 employés et cadres à la FIAT de Turin. A la suite des pressions et des revendications avancées par cette catégorie on obtint en 1985 la rédaction de la loi 190 qui, pour la première fois, donne une reconnaissance légale à la catégorie cadre aux différents niveaux de négociation collective.

Maintenant, les syndicats confédéraux d'une part, de nombreuses associations catégorielles d'autre part, s'intéressent à mobiliser les cadres.

**SILVANO SCAIOLA**

# LES CADRES SUÉDOIS S'INTERROGENT

*Bertil Blomqvist, vice-président d'Eurocadres, responsable de SIF, fédération des cols blancs de l'industrie suédoise (affiliée à TCO) a fait un point sur la situation des cadres dans une Suède où le paysage social a beaucoup évolué.*

**P**our que vous compreniez la situation en Suède, je vais procéder à un bref retour en arrière puis décrire la situation aujourd'hui et ensuite mettre en relief ce que nous voulons par rapport à la position des employeurs.

En Suède nous avons environ 80-85% des salariés qui adhèrent aux différentes organisations syndicales. Cols blancs et cols bleus sont organisés dans des confédérations différentes mais non concurrentes. Ma fédération SIF est un syndicat de cols blancs pour les salariés techniques et administratifs dans l'industrie, elle rassemble environ 300 000 membres. La confédération des cols blancs, T.C.O., est indépendante des partis politiques et des religions alors que la confédération des cols bleus, L.O., est plus ou moins liée au parti social démocrate et prend part au travail de ce parti. Nous avons remporté des succès dans notre effort de négocier un grand nombre d'accords collectifs au niveau national valables quelque soit l'employeur. Ces accords collectifs portent sur le temps de travail, les heures supplémentaires, les congés payés et les pensions de retraites pour ne mentionner que ceux qui ont un rapport avec le temps de travail.

## Feu le plein emploi

Jusqu'à il y a deux ans le chômage était bas en Suède, à seulement 2 ou

3%. Depuis, le chômage a grimpé jusqu'à environ 8%, même si nous avons eu une légère reprise économique en 1994. Nous pouvons aussi voir que le chômage n'est pas seulement lié à la situation économique mais aussi à des changements structurels. Beaucoup d'économistes disent que nous ne reviendrons jamais aux chiffres bas que nous avions dans le passé, quelle que soit la situation économique.

Le gouvernement de droite que nous avons a beaucoup écouté ce que lui demandait l'organisation patronale. En résultat, la situation de l'emploi a empiré en raison de changements dans plusieurs lois sur le marché du travail. Par exemple, la législation sur l'assurance maladie a été changée, ce qui signifie que nous avons maintenant une période de carence de quatorze jours prise en charge par l'employeur qui ainsi pourra plus fortement contrôler le nombre d'absences pour maladie des salariés. Le montant de l'indemnisation a aussi été baissé et la loi interdit au syndicat de mettre en place une compensation par un accord collectif.

Nous avons porté cela devant l'OIT comme une infraction aux règles de l'OIT et un crime contre le droit de négociation collective. La réaction des employeurs suédois à cela est que les règles de l'OIT ne sont plus à jour et doivent être changées.

D'autres exemples: deux jours de congés payés légaux en moins, des indemnités plus basses pour ceux qui

touchent des pensions partielles, des indemnités de chômage plus faibles et pour une durée plus courte (maintenant le maximum est de quatorze mois).

En ce moment la création d'un nouveau système de pensions est à l'étude. Il conduirait à des indemnités de retraite plus faibles, un âge de la retraite plus élevé mais avec une possibilité d'accroître votre niveau de pension si vous travaillez jusqu'à l'âge de 71 ans. Aujourd'hui les personnes qui ont l'âge de 55 ans ont des difficultés à garder leurs jobs. Des mesures de cet ordre tendent plus à réduire le nombre d'emplois que le contraire.

### Heures supplémentaires contre RTT

Ni le patronat ni le gouvernement ne s'intéressent à la réduction du temps de travail. La seule réponse patronale est que leurs programmes d'investissement ne sont pas compatibles avec le développement du travail posté.

En Suède nous avons le même problème que vous avez: ceux qui ont un emploi ont de trop longs horaires de travail. Nos accords posent des limites pour les heures supplémentaires, le maximum autorisé étant de deux cent heures par an. Pour des heures supplémentaires au-delà de ce seuil, l'employeur doit demander une exemption. Récemment, en avril cette année, de nombreuses exemptions ont été demandées, ce qui nous montre les résistances à embaucher.

Dans le même temps la centrale patronale a annulé l'accord sur les statistiques salariales ce qui peut être interprété comme une volonté de supprimer tout instrument qui pourrait montrer combien le marché est disposé à payer un certain job. Les employeurs agissent pour une liberté plus grande de donner des salaires plus bas aux nouveaux embauchés.

72

Mon syndicat a sur les différents sujets mentionnés une position ferme et nous conduisons activement notre opinion dans notre travail de négociation et aussi dans l'opinion publique. En quelques minutes je ne peux en mentionner que quelques unes. Quand des heures supplémentaires sont demandées, nous faisons un actif travail d'information et demandons à nos délégués syndicaux de tout faire pour convertir les dépassements d'horaires en nouveaux emplois. Au niveau national, nous avons averti les employeurs que nous prendrons une position beaucoup plus restrictive s'ils demandent des heures supplémentaires au-delà de deux cents heures par an. Dans les entreprises suédoises de plus de vingt-cinq salariés nous sommes représentés au conseil d'administration. Les représentants syndicaux sont chargés de faire remonter la discussion jusqu'aux réunions du conseil. Mais nous constatons aussi qu'il existe un rapport entre bas salaires et volonté de travailler plus que l'horaire normal, c'est pourquoi nous mentionnons d'abord les salaires.

En Suède nous discutons très peu de la diminution du temps de travail mais mon opinion est que cette diminution est une solution dans une période de régression économique si on veut parvenir à diminuer le chômage. Les employeurs veulent un haut degré de flexibilité et il est possible que nous essayions un plus grand degré de flexibilité sous des formes contrôlées et sur une base annuelle si les employeurs dans le même temps discutent de la diminution du temps de travail.

### Conserver la sécurité de l'emploi

Nous avons plusieurs projets vis-à-vis des adhérents sans emploi pour les aider à revenir dans le travail et leur

donner de l'aide quand le risque de chômage existe. Avec les employeurs nous avons un accord sur le Conseil pour la Sécurité de l'Emploi (C.S.E.). Le but du C.S.E. est d'aider dans ces temps de récession et de restructuration les salariés en col blanc et les entreprises suédoises privées de l'industrie et du commerce. Trente mille entreprises et environ cinq cent mille travailleurs en col blanc sont ainsi affiliés au C.S.E. et peuvent lui demander son aide en cas de licenciement et de restructuration. Les entreprises affiliées et les cols blancs financent les activités à travers une fiducie liée au C.S.E. La contribution de chaque entreprise est basée sur la masse salariale des travailleurs en col blanc, elle est en moyenne de 0,5%.

Le C.S.E. intervient quand des travailleurs en col blanc sont licenciés et par conséquence doivent retrouver un nouvel emploi et quand une entreprise - comme autre solution que le licenciement - choisit de requalifier et reconvertis les travailleurs en col blanc.

Dans le rapport annuel pour 1992, je peux lire que le C.S.E. emploie quatre vingt dix personnes sur une base régulière, qu'environ cinquante mille cols blancs licenciés ont contacté le C.S.E. pour demander des conseils et des aides. Trente deux mille d'entre eux avaient été licenciés pendant l'année 1992. Douze mille de ces cinquante mille recevaient des indemnités de chômage, environ neuf mille cols blancs dans cinq cent cinquante entreprises ont pris part à des projets de requalification et de reconversion comme autre solution que le licenciement; les contributions des entreprises affiliées pour la seule année 1992 se montaient à 950 millions de couronnes; 1600 millions de couronnes (1120 millions de francs) ont été utilisés pour aider les cols blancs et les entreprises.

Par exemple en 1994 un des plus grands journaux quotidiens d'affaires

publie chaque quinzaine un supplément où le C.S.E. propose un grand nombre de personnes avec des qualifications et des compétences variées. Cela signifie que nous faisons le contraire de ce que font habituellement les employeurs.

De ce que je sais, la compétence, les qualifications et spécialisations sont très importantes pour l'emploi mais qui en a la responsabilité? Est-ce l'employeur, l'employé ou les deux? Les opinions sont différentes mais nous avons l'habitude de dire que vous pouvez conduire le cheval à l'eau mais vous ne pouvez pas le forcer à boire. Ce que nous pensons, c'est que l'employeur et le syndicat ont tous les deux une responsabilité pour créer de bonnes opportunités pour les salariés pour développer leurs compétences mais que chaque personne doit prendre la responsabilité du dernier pas. Dans le même temps la formation ou la formation permanente sont des mots mal utilisés s'ils restent seulement des paroles.

## Priorité au travail avec les cadres

Ceci explique aussi pourquoi ma fédération a créé un matériel à utiliser en pratique à l'intérieur des entreprises parmi les cadres et leurs collègues. Nous appelons ce matériel «Des mots à l'action». Je sais que les responsables de l'UCC ont rendu visite à ma fédération et connaissent ce matériel et je peux seulement dire qu'il a été développé davantage.

Ma fédération a aussi donné priorité au travail sur les problèmes d'emploi et donné une priorité particulière au travail avec les cadres. Nous pensons qu'un bon management est bon pour l'entreprise, pour tous les salariés et aussi bien pour les cadres. Sur nos trois cent mille membres, il y en a envi-

ron soixante mille qui sont en position cadre.

Le tiers de nos membres sont des femmes. Si nous regardons les femmes en position cadre, elles sont une petite minorité. Nous sommes totalement convaincus qu'il existe une forte relation entre le temps de travail des cadres et la volonté des femmes de rechercher ce type d'emploi. Elles ont

besoin de plus d'équilibre entre le temps de travail et le temps pour la vie sociale. Notre opinion est que les hommes et les femmes doivent avoir les mêmes opportunités et c'est ainsi que je conclus cette intervention.

**BERTIL BLOMQVIST**



*Le Président et les deux Vice-Présidents d'EUROCADRES : Michel Rousselot, Peter Lamb et Bertil Blomqvist.*

## ANDRÉ ROSSINOT :

### MI-TEMPS ET APPRENTISSAGE DANS LES FONCTIONS PUBLIQUES

André Rossinot, ministre de la fonction publique et maire de Nancy, a affirmé que nous avions en France une conception trop manichéenne du travail et du non-travail. Il en voit la preuve dans le fait que le temps partiel dans les Fonctions Publiques est moitié moins utilisé en France que dans les autres pays européens. Jusqu'à présent, il était toléré pour les femmes ayant des enfants en bas âge, celles qui l'utilisaient étant, à l'exception des enseignantes, des personnels d'exécution.

Il affirme qu'il convient de renverser la situation: un projet de loi relatif aux trois Fonctions Publiques prévoit que le temps partiel ne sera plus toléré mais promu. Le temps pendant lequel on pourra être à temps partiel ne sera plus d'un an mais de trois ans. Le calcul ne se fera plus sur la semaine mais sur l'année. Selon un texte proposé par le ministre de la santé et de la famille, le mi-temps demandé pour motivations familiales sera accordé de droit. Le projet de loi prévoit que le refus du supérieur hiérarchique d'accorder un temps partiel au nom de la continuité du service devra être motivé, renversant ainsi la charge de la preuve. Pour Monsieur Rossinot, le temps partiel est un élément d'une gestion dynamique du travail mais ces dispositions ne pourront fonctionner correctement que si les emplois sont remplacés.

Les Fonctions Publiques devraient également participer au développement d'une autre conception de l'apprentissage, en assumant une mission de formation professionnelle, non à leur profit mais à celui d'autres employeurs. L'introduction de l'apprentissage dans les Fonctions Publiques permet ainsi, d'après le ministre, de mobiliser les ressources du pays.



## **MICHEL GIRAUD :**

### **APPEL AU DIALOGUE SOCIAL**

Monsieur Michel Giraud, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle est intervenu au colloque et a dialogué avec la salle. Il a tenu à souligner que, malgré des divergences, il existait des points d'accord entre l'U.C.C. et lui, en particulier sur le fait que le retour à la croissance ne suffira pas pour revenir au plein emploi. Le ministre a affirmé qu'il fallait que la baisse des charges qui pèsent sur le travail soit suffisante pour contrarier l'effet des délocalisations de production et aussi qu'il ne peut pas y avoir de progrès social sans un dialogue social de qualité ni de lutte contre le chômage et pour l'emploi sans conjonction des idées des uns et des autres, ce qui suppose de développer le dialogue social.

Convenant que la situation est préoccupante et que nous ne sommes pas sortis d'une crise économique et sociale internationale, le ministre a souligné que nous assistons à une formidable mutation du monde dont la première caractéristique est le phénomène démographique: au début du siècle, la population mondiale était d'un milliard et demi d'habitants dont quinze pour cent dans les villes, à la fin du siècle elle sera de six milliards dont plus de la moitié dans les villes. On a une juxtaposition de secteurs à forte et à faible natalité et ainsi des tensions démographiques dans le monde entier, accompagnées de tensions politiques, de tensions économiques entre autres dues au fait qu'un milliard et demi de personnes sont entrées dans l'économie de marché en quelques années et de tensions sociales dues à la création d'une nouvelle relation de l'homme au travail. Affirmant que sont nécessaires des règles pour les échanges (clause sociale, protection des enfants, abolition du travail forcé), il a ajouté que l'Europe ne pouvait qu'être très évolutive et que nous sommes invités à un effort de remise en question.

Le problème du chômage touche l'Europe entière mais Monsieur Giraud note qu'en France, il est caractérisé par un taux élevé (12,6% plus les personnes en situation précaire) et particulièrement concentré sur les jeunes et les chômeurs de longue durée. Le chômage des cadres a connu depuis deux ans une forte progression, ce qui lui paraît grave car, pour lui, les cadres ont vocation à être des relais dans l'entreprise et dans la société.

Quelles sont les réponses? D'abord, la croissance ne doit pas être négligée mais elle ne peut pas être une donnée strictement nationale. Même si on dope le retour à la croissance, il est indiscutable que le problème de l'emploi ne sera pas réglé. Il faut avoir une volonté de rechercher des éléments de réponse de caractère structurel. Dans la loi quinquennale, le Livre vert, le Livre blanc, un certain nombre d'idées se recoupent, concernant les charges qui pèsent sur les bas salaires, la souplesse interne pour mettre fin à la flexibilité externe qui mène aux licenciements, la formation comme investissement humain. Le ministre convient qu'il faudra perpétuer le traitement social du chômage mais à côté mettre en place un traitement dynamique du chômage.

Concilier la croissance avec l'effet emploi maximal ne doit pas conduire à négliger le salaire direct. En tout état de cause, rien n'est possible sans un

.../...

dialogue social sincère, même s'il est difficile. Il faut négocier sur les salaires, sur les métiers de service. Le ministre a saisi les 126 branches de l'article 38 de la loi quinquennale et appelle une nouvelle fois au dialogue social.

Pour lui, la conception du service public de l'emploi est soumise à deux tropismes, l'un étatique, l'autre décentralisateur, et il ne se situe sur aucun des deux. «Croyant trop au paritarisme pour tout remettre dans les mains de l'État», il n'est pas non plus sur une démarche ultra-décentralisatrice car pour lui il est du rôle de l'État de faire jouer partout la solidarité nationale. Mais, pour rendre les dispositifs plus cohérents et plus lisibles, il est partisan d'une déconcentration.

En réponse à une question sur les besoins non satisfaits, il expose qu'il existe à son sens trois types de métiers de service («je refuse le terme de petits boulot»): les emplois de service liés aux activités marchandes, que l'on a détruit depuis vingt-cinq ans d'abord par manque de prospective (on n'a pas vu les conséquences des chocs pétroliers) puis par sur-productivité de rattrapage, seront de plus en plus un élément de compétition; les emplois liés à la vie locale (accompagnement, sécurité, animation) et ceux liés à la personne, à la famille (petits enfants, dépendance) méritent qu'on pousse la réflexion. Il faudra bien procéder à des transferts pour développer une demande qui n'est que partiellement solvable. Si pour lui aujourd'hui la fiscalité et la protection sociale pèsent trop sur le travail et méritent d'être repensées, on ne peut pas parler du partage du travail sans parler d'un meilleur partage des revenus.

Paul Cadot faisant remarquer que les cadres dépassaient allègrement le temps maximum de travail avec la complicité de l'administration et qu'il faudrait d'abord faire respecter la loi avant même de parler de partage du travail, Michel Giraud répondait qu'il fallait développer les emplois de cadres à temps partiel avec une meilleure maîtrise du temps de travail. La loi quinquennale proposant des pistes, il y a matière à négociation.

En réponse à un congressiste affirmant qu'on pourrait créer cent mille emplois dans les transports par la simple application de la législation, trois cent mille en empêchant le cumul emploi-retraite et peut-être trois cent cinquante à quatre cents mille en proscrivant les heures supplémentaires, le ministre précisait que la loi quinquennale comportait des dispositions visant à privilégier la compensation des heures supplémentaires en temps disponible par rapport au paiement. Concernant le cumul emploi-retraite, un article de la loi quinquennale y mettait fin, un amendement limitant le non-cumul, voté contre l'avis du ministre, a fait l'objet d'un refus du Conseil d'État. Les métiers de service concernent les transports, une convention a été signée avec les transports privés pour développer l'emploi.

Opposé à la fusion A.N.P.E/ASSEDIC, le ministre est pour leur rapprochement. Il déclarait aussi qu'il pensait le plus grand bien de l'adoption par la région Lorraine, à l'initiative de Jacques Chérèque, d'un fonds d'intervention sur l'emploi, qui constitue «un bon exemple pour les autres régions».

Un chômeur de longue durée (quatre ans sans emploi) l'invitant à prendre des mesures «révolutionnaires» pour l'emploi, le ministre assurait que le gouvernement avait fait le choix d'une «démarche politique axée sur la lutte contre la chômage» et que tout devait être fait pour que la part essentielle des fruits de la croissance soit consacrée à la lutte contre le chômage, ce qui devait s'accompagner d'une réflexion fondamentale sur l'organisation du travail.



CENTRE REGIONAL D'ETUDES ET DE PROMOTION DU TRAVAIL

**34, rue Miramar - 31200 TOULOUSE**

**Tél. : 62.72.93.93 - Fax : 61.57.39.42**

**Organisme privé de formation**

## **FORMATION DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL**

- . Formation des Elus Prud'homaux
- . Formation Economique des Elus C.E. et C.H.S.-C.T.
- . Activités sociales et culturelles
- . Droit du travail et Institutions représentatives
- . Plan de formation - Gestion Prévisionnelle des Emplois

## **COMMUNICATION**

- . Expression écrite et orale - Conduite de réunion
- . Linguistique (Français Langues Etrangères)
- . Analyse et Résolution de problèmes

## **INFORMATIQUE**

MS DOS - WORD - WINDOWS - LOTUS - EXCEL

## **PREFORMATION - RECONVERSION - QUALIFICATION**

- . Remise à niveau - Secrétariat bureautique
- . Câblage Electronique et Aéronautique
- . Contrat de qualification

## **INSERTION EMPLOI**

- . Accompagnement social et professionnel
- . Suivi insertion R.M.I. / C.E.S. / C.R.E.
- . Chantier école

## **ETUDE - AUDIT - CONSEIL AUPRES DES ENTREPRISES**

- . Analyse des besoins - Expertise
- . Bilan, évaluation, orientation professionnelle

## **NOS INTERVENTIONS EN INTRA ET INTER ENTREPRISES**

*Pour tout renseignement :*

***Martine LAFOURCADE - 62.72.93.93***

**SALARIES - DEMANDEURS D'EMPLOI - DEMANDES INDIVIDUELLES**

# INTÉRIORISATION DU CHÔMAGE ET ACCEPTATION DU PARTAGE

*Se basant sur les enquêtes d'opinion, Roland Cayrol, président de l'institut CSA et directeur de recherche à la Fondation Nationale des Sciences Politiques, nous explique que la société française considère le chômage comme son problème le plus important, elle est aujourd'hui mûre - et en particulier les cadres - pour une acceptation de principe du partage du travail, même si le passage à l'acte n'est pas encore effectué.*

**L**e chômage est devenu structurant pour la société française. Ceci n'est pas vrai partout: si l'Europe du Sud réagit de la même manière, il y a des pays où l'emploi n'est pas la première préoccupation. Aux États-Unis, au Royaume-Uni ou en Allemagne, ce sont les problèmes de sécurité et de violence qui sont la première préoccupation de l'opinion. En Europe du Sud, le chômage pèse depuis des années. En France, dès 1980 il était au premier rang des préoccupations des Français. François Mitterrand a remporté l'élection présidentielle de 1981 uniquement sur le thème de la création d'emplois. On croit alors que la solution du problème du chômage est d'ordre politique. Les Français et en particulier les cadres croient que les nationalisations sont une réponse au chômage. Ils seront déçus. Le tournant a lieu fin 1982 et les cadres repassent à droite. Ils ont cru en 1986 à la majorité libérale et à la chaîne causale privatisations/relance économique/emploi. Là aussi la déception a été rapide et le reflux a

eu lieu. Les Français ont choisi plutôt Mitterrand que Chirac et surtout ont cessé de croire que la politique pouvait agir sur le taux de chômage. Aujourd'hui il n'y a plus que dix pour cent des Français pour croire que le plein emploi reviendra avec la croissance.

## Le chômage, un problème personnel

On est passé de la conscience que le chômage était le problème numéro un à une intériorisation du chômage qui est devenu un problème personnel angoissant. Cette évolution a été moins rapide pour les cadres que pour l'ensemble de la société française puisque c'est en septembre/octobre 1992 que se produit l'intériorisation majoritaire du chômage chez les cadres. Ceci explique le tournant de l'opinion publique qui accepte désormais des formules jusqu'ici refusées: le principe même du partage du travail recueille alors entre quarante et cinquante pour cent d'ac-

cord (même proportion de désaccord et le reste sans opinion) contre le tiers à la fin des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix. Les cadres sont plus favorables de quelques points et les salariés du public sont nettement plus favorables que ceux du privé, sans doute parce que ça leur mange moins de pain!

### Le partage, oui mais surtout pour les autres

On constate une acceptation croissante mais qui reste minoritaire de l'idée de renoncer à du travail et du salaire pour maintenir l'emploi menacé ou embaucher des personnes identifiées. A l'automne 1992, la proportion est d'un tiers, y compris avec réduction de salaire pour aider à l'embauche de personnes non identifiées. Plus on travaille dans le secteur public, plus on l'accepte et plus les cadres sont persuadés que ça créerait de l'emploi.

Les cadres ont été les premiers à

accepter une équation qui est ensuite passée dans l'opinion (et dont il n'est pas sûr qu'elle soit vraie), l'équation "qualification égale emploi". Elle est devenue une idée fondamentale dans la société française, ce qui rendait le C.I.P. inacceptable. Les cadres croient toujours fondamentalement à cette équation, ce qui va générer demain une nouvelle angoisse. Cette angoisse par rapport à l'avenir des enfants est encore plus forte chez les cadres que dans l'ensemble de la population.

Les cadres sont soumis à une espèce de pression contradictoire, ils sont favorables au partage et en même temps ils doutent que ce partage puisse s'appliquer à eux. Ils développent sur ce point deux types d'objections: le partage ne peut pas jouer dans mon métier, on voit mal comment il pourrait être organisé. Il y a donc une réelle prise de conscience mais l'acceptation se situe plus au niveau du principe que du cas personnel.

ROLAND CAYROL



## BERNARD PATIN

### LA R.T.T. PLUTÔT QUE LE PLAN SOCIAL

*(Administrateur salarié CFDT chez Thomson CSF, Bernard Patin présentait un accord anti-licenciement).*

Thomson C.S.F. a connu une mutation importante depuis dix ans qui l'a conduit à devenir un ensemblier plus qu'un producteur direct et à compter dans son personnel environ quarante pour cent d'ingénieurs et cadres, quarante pour cent de techniciens et plus que vingt pour cent d'ouvriers.

Au début du mois de juillet 1993, la direction de Thomson C.S.F. annonçait 1 600 licenciements, ce qui entraînait une grande mobilisation sur les quatre-vingt-dix centres. Pour la première fois, alors que l'entreprise procède depuis dix ans à des plans sociaux, on notait la présence de techniciens et d'ingénieurs et cadres aux réunions d'information organisées par les syndicats. Les résultats de l'entreprise étant positifs à hauteur de un milliard et demi en 1992, les élus faisaient appel au Premier ministre Édouard Balladur qui venait de demander aux entreprises à capitaux publics d'anticiper sur la loi quinquennale et de ne pas licencier.

Des négociations s'engageaient qui aboutissaient à un accord signé le 10 novembre 1993 et qui comprenait les clauses suivantes:

- . zéro licenciement économique (à l'exception de F.N.E. à 55 ans),
- . durée dix-huit mois, renégociation prévue six mois avant le terme,
- . trois pour cent de réduction du temps de travail pour tous les salariés,
- . temps réduit indemnisé de longue durée sur une base d'une heure dix par semaine; la répartition était négociée localement sur chaque site mais devait se faire par journées complètes et via la fermeture du site (soit sept jours par an); ces deux conditions étaient indispensables pour que les cadres puissent en profiter,
- . la baisse des salaires était modulée, de 0,4% pour les salaires inférieurs à 8 000 francs à 1,2% pour ceux supérieurs à 12 000 francs,
- . les heures supplémentaires et les heures complémentaires donnaient lieu à repos compensateur,
- . aide à l'emploi,
- . augmentation de la formation pour les personnels de faible qualification dans les secteurs en sous-chARGE,
- . aide aux congés longs.

Les **avancées** obtenues par cet accord ne sont pas négligeables: la direction reconnaît l'horaire de travail pour les forfaits et indique sa volonté d'aller vers l'horaire conventionnel. Deux sites sont testés actuellement pour mesurer le temps de travail réel des cadres.

A partir des enseignements tirés, nous souhaitons avancer sur tous les sites. Des commissions de suivi locales ont été mises en place, si elles n'arrivent pas à aboutir du fait des rapports de force locaux, une commission centrale est saisie, avec obligation de trancher sous huit jours.

Sur certains sites, la réduction du temps de travail a été supérieure à trois pour cent mais selon un horaire collectif.

.../...

.../...

### Bilan d'étape après sept mois

L'évolution des choses a prouvé que les licenciements prévus n'étaient pas vraiment obligatoires. Aujourd'hui on fait des heures supplémentaires et on donne du travail en sous-traitance sur certains sites où des licenciements étaient prévus.

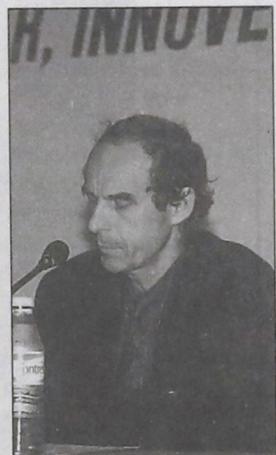
Il existe de réelles divergences entre la C.G.T. placée dans une logique de pouvoir d'achat sur le thème «Thomson a les moyens de payer» qui a engagé une action en justice pour faire annuler l'accord et la C.F.D.T. qui analyse que, alors que depuis dix ans Thomson a licencié malgré les protestations syndicales, cet accord empêchait des licenciements, organisait la solidarité avec les sites en sous-charge et constituait une étape vers la réduction du temps de travail.

Les mentalités changent chez les ingénieurs et cadres: ils se sont rendus compte qu'il avaient des horaires longs, que le fait que les charges de travail ne soient pas négociées posait le problème de l'embauche. Des problèmes d'organisation du travail sont soulevés.

*François Charpentier (animateur du débat) :*

*Chez T.T.E., une filiale de Thomson, un accord semblable a été signé avec trois syndicats dont la C.F.D.T. portant sur des baisses de temps de travail et de salaires, quand la conjoncture s'est améliorée, F.O. et la C.G.C. ont demandé et obtenu des augmentations de salaire et la direction a résilié l'accord qui fait l'objet d'un contentieux. Ne craignez-vous pas la même chose?*

BP: L'accord T.T.E. avait été signé localement, les équipes se sont fait piéger par un aspect du texte et la volonté de certains de se situer dans la logique de pouvoir d'achat. Mais chez Thomson C.S.F., l'accord est verrouillé.



## **GILBERT DEININGER:**

### **«LES CADRES DEVANT»**

Gilbert Deininger, directeur de la Compagnie Française du Cristal Daum, a participé à notre colloque «en voisin» puisque les cristalleries sont établies à Nancy depuis toujours. Dans la salle, les délégués C.F.D.T. de l'entreprise étaient présents. Nous avons déjà raconté l'expérience de Daum dans le numéro 360 de décembre 1993/janvier 1994 «D'autres partages» aussi nous ne reprendrons pas le détail de cet accord. Deux aspects sont néanmoins à souligner: la réduction des rémunérations et des temps de travail ne s'est jamais appliquée aux commerciaux («c'est au contraire quand ça va mal qu'il faut renforcer la force de vente») et les cadres ont été concernés par la première mais pas par la deuxième. Monsieur Deininger semble sceptique devant ses cadres qui ne vivent pas toujours bien les contacts directs du directeur général avec les représentants du personnel, «les cadres croient toujours qu'ils sont au-dessus alors qu'ils doivent être devant» tranche-t-il, en affirmant qu'il faut que les organisations syndicales sortent du corporatisme et que «ouvriers et employés d'une part, personnel d'encadrement d'autre part ne sont pas antagonistes», position qui ne pouvait qu'être comprise par la salle... même si celle-ci n'apprécie pas forcément que le champ cadre soit exclu de la réduction du temps de travail.



# D'UN PACTE SOCIAL A UNE INGÉNIERIE DU TEMPS

*Le passage de l'industriel au tertiaire exige un nouveau pacte social dans la société française, nous dit Pierre Vanlerenberghe, aujourd'hui au Commissariat Général du Plan.*

**N**ous avons les moyens de sortir de la crise de l'emploi si nous le voulons, individuellement et collectivement. Notre modèle de développement doit évoluer pour qu'il soit moins excluant; ceci suppose de se placer dans une double perspective de soutien de la croissance et d'infléchissement de son contenu pour qu'il soit riche en emplois.

Il nous faut d'abord nous mettre d'accord sur le diagnostic de la situation actuelle:

- le processus de mondialisation, inéluctable sous peine d'appauvrissement, est mal maîtrisé. Depuis la suppression de l'étalement-dollar en 1971, nos pays sont soumis à des pressions contradictoires: l'accélération de l'intégration économique, grâce à l'Europe, a créé de la richesse mais nous a rendu plus interdépendants des autres économies; la France est aujourd'hui soumise - avec un certain retard sur les autres pays - aux effets des cycles économiques; 1992 et 1993 ont été marqués par la phase basse du cycle économique, notre pays peut retrouver bientôt des croissances de trois ou quatre points mais pour des périodes courtes; notre croissance potentielle - celle construite en gommant l'effet des cycles - n'est cependant que de 2,5% par an, elle ne sera pas suffisante pour réduire significativement le chômage.

- l'Europe, qui se cherche toujours, n'est pas encore un acteur capable, aux côtés des USA et du Japon, de maîtriser le processus de mondialisation. Or elle en a les moyens; elle doit en faire aussi un objectif si elle veut défendre son modèle de société.

- au-delà d'un certain seuil de développement, de nouveaux obstacles freinent la recomposition de l'emploi rendue nécessaire par les progrès de la productivité. La machine ne tue pas l'emploi, elle le déplace, elle l'oblige à se recomposer. La logique des gains de productivité crée la richesse mais conduit inéluctablement vers des industries à haute valeur ajoutée qui utilisent de plus en plus du travail abstrait. Or ces savoirs et savoir-être exigent des rapports de coopération entre les acteurs, ce qui n'est pas toujours facile à gérer.

Nous sommes entrés dans l'ère des services. Orla France crée moins d'emplois dans ce secteur que les autres pays. Nous avons le culte de la machine, à la différence des Allemands. Le développement suppose de répondre à de nouveaux besoins de services fondés sur de la relation qui exigent de la qualification sociale acquise tout autant dans la vie professionnelle qu'en dehors d'elle. Le hors travail devient donc important et fera la différence entre les pays. La société française a su passer

du rural à l'industriel mais passer de l'industriel au tertiaire exige de la formation, de la coopération, des exigences de qualité.

Comme l'a déjà montré Jean-Paul Fitoussi (OFCE), le pacte social qui nous liait tous était fondé sur la pratique suivante: les salariés qualifiés acceptaient de moindres rémunérations contre de la carrière ou le quasi emploi à vie, ce qui permettait de rémunérer les emplois non qualifiés. Ce modèle de subventions cachées aux faibles qualifications est aujourd'hui cassé. Il faut le recréer sur de nouvelles bases, en l'explicitant, en le faisant partager par la population. C'est ceci qui permet de dire que nous sommes dans une crise de redistribution. Si nous voulons créer des services, il faut d'autres mécanismes de redistribution des richesses. Si nous voulons réduire le temps de travail, il faut le rendre possible sans réduire le pouvoir d'achat des basses catégories. La société française a du mal à choisir entre deux modèles: le modèle anglo-saxon ou américain, le modèle rhénan ou allemand.

Quelles sont donc les réponses?

Il convient d'abord d'assurer une gestion plus ordonnée de l'économie mondiale par la régulation du commerce mondial, ce qui commence à se faire depuis l'issue favorable du GATT. Mais l'Europe doit exprimer sa volonté d'une seule voix: ni Etat, ni Nation, ni Empire, elle doit cependant peser dans le concert mondial face aux USA et au Japon si elle veut maintenir son modèle social.

Il faut ensuite faire de bons choix industriels car l'industrie restera le cœur de la richesse nationale. Une attention particulière doit être portée aux risques que fait courir à long terme l'insertion des PVD et des NPI (nouveaux pays industriels) au travail non qualifié de nos pays. La question du coût du travail est donc centrale, non pas en remettant en cause le SMIC mais en allégeant les

charges sociales par modification des règles du prélèvement social.

L'avenir de l'emploi est dans le développement des services, ce qui exige une politique de l'offre (des initiatives, des entrepreneurs, le développement d'un tiers-secteur) et une politique de la demande qui passe par la solvabilisation d'un certain nombre de besoins, pensons à la dépendance des personnes âgées. Ceci ne sera possible qu'à travers des mécanismes aménagés de redistribution et des stratégies de développement local.

On n'échappera pas enfin à une politique active du temps pour mieux allouer l'emploi, favoriser la qualification sociale, permettre l'expression de projets personnels porteurs de sens et de cohésion. La stratégie de la réduction du temps de travail et la stratégie du temps choisi sont acquises dans la CFDT mais il faut les penser dans le cadre d'une gestion du temps sur l'ensemble de la vie active. Ce qui pose la question de l'organisation pratique de la production avec des temps de travail différents: comment faire et produire ensemble avec des temps différents pour chacun?

Le propos a mis en avant la crise de la redistribution des richesses qui est la nôtre actuellement. Cette crise est aussi crise du projet collectif (il faut réélaborer un nouveau pacte social explicite et penser les aménagements de nos modèles de redistribution). Elle suppose pour la dépasser une volonté politique de tous, des partis, des organisations syndicales, des collectivités locales, des associations. Ce qui exige du débat, des forces porteuses de projets, donc de sens. Les cadres, organisateurs pratiques de la production, à la pointe avancée des technologies, apporteront-ils leur part au débat?

# DES VALEURS DU FAIRE A CELLES DU SAVOIR

*Yves Lichtenberger, directeur du CEREQ - Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications -, s'interroge sur la place du travail dans notre société.*

**C**ontrairement à ce que l'on dit, l'importance du travail dans une société n'est pas fonction du temps que les gens y passent. Les pilotes, les cheminots qui ont des durées de travail moindres (y compris grâce à une retraite plus précoce) sont aussi des catégories qui ont des identités sociales fortement marquées. A l'extrême les chômeurs ne se définissent pas par une identité, mais en négatif par leur absence d'activité; la société sait les compter mais elle passe au travers des individus comme si leur situation en faisait des êtres transparents, sans poids social. L'identité sociale n'est pas fonction du temps passé au travail, mais de la visibilité de l'échange entre individus qui s'y produit. Ainsi par exemple la visibilité de l'activité de la mère de famille est forte pour sa famille, mais faible en dehors, d'où l'importance du travail des femmes pour conquérir une identité sociale. De même le joueur de football professionnel a une forte identité sociale que n'a pas le joueur amateur qui ne joue que pour lui; par contre l'animateur du club sportif amateur qui agit pour les autres a une visibilité et un statut apprécié dans sa localité.

## Qualification personnelle et valorisation sociale

Déjà Alain Touraine avait noté, au moment où l'on craignait que l'auto-

matisation n'annonce la fin des valeurs professionnelles liées aux habiletés de métiers, que ce n'était pas l'habileté en soi qui comptait mais sa valorisation par la société. Ce n'est pas le «coup de main» ou la technique qui est en soi source de prestige, c'est la reconnaissance de leur importance pour la société. Pendant longtemps les corps professionnels ont eu ce double rôle de garantir à la société la qualité du travail des professionnels et de garantir aux professionnels la reconnaissance sociale de leur activité. Si le travail a moins d'importance aujourd'hui, c'est lié à l'affaiblissement du syndicalisme. Les valeurs du faire n'ont plus de représentation sociale et pèsent moins dans la structuration de la société que les valeurs du savoir.

La France méconnaît le caractère particulier des savoirs professionnels et les traite comme des savoirs inférieurs à ceux qui sont acquis par l'éducation. C'est ce que vient d'illustrer la crise des élèves d'IUT; alors qu'ils avaient été incités à s'engager dans des filières plus professionnalisées devant garantir un meilleur accès à l'emploi, la proposition de leur appliquer un SMIC jeune niait la valeur de leur formation. Les syndicats eux-mêmes sont partagés et contradictoires: ils ont tendance à privilégier le niveau de diplôme au plan national et l'expérience au plan de l'entreprise; encore celle-ci n'est-elle le plus souvent prise en compte

qu'en termes d'années d'ancienneté et non en validation de contenus, ce qui serait impensable par exemple pour un syndicat allemand, plus attaché aux valeurs professionnelles et à leur spécificité.

On dit également que la fin du taylorisme entraînerait un changement des valeurs mêmes du travail. C'est très vrai si l'on parle du taylorisme à la française qui a surtout utilisé l'organisation scientifique du travail pour réduire la qualification nécessaire des travailleurs et pouvoir faire appel à des populations peu habituées à l'univers industriel, de paysans, d'immigrés et de femmes. Mais Taylor est aussi en quelque sorte le père de l'ergonomie, pour laquelle toute activité de production est aussi inséparablement production de connaissances (notamment sur le fonctionnement de la production et la transformation de la matière). C'est ce qui distingue le travail humain de celui de la machine et c'est en s'appuyant sur ce type de savoir à l'œuvre dans la production que de formidables progrès de productivité ont pu être accomplis.

## Déplacement des conflits

Aujourd'hui avec les progrès de l'automatisation, on a plus tendance à confier aux hommes ce qu'ils sont les seuls à savoir faire: raisonner, décider, innover, prendre des initiatives, communiquer... Les valeurs du travail qui étaient liées à des capacités d'exécution, d'habileté et résistance à l'effort, sont dévalorisées au profit de valeurs sociales de responsabilité et de coopération. Cela perturbe les identités et les groupes sociaux qui s'étaient constitués. Le syndicalisme, qui avait bâti sa force sur sa capacité à monnayer le fait que les travailleurs devenaient de plus en plus des exécutants, se trouve aujourd'hui désarçonné pour négocier les conditions d'une implication positive

des salariés dans leur travail qui n'entraînerait pas leur soumission. Le conflit de classes qui opposait essentiellement les exécutants à ceux ayant part à la conception et à l'organisation du travail se déplace et oppose plus fortement aujourd'hui ceux qui décident les choix stratégiques et ceux chargés de les mettre en œuvre. Le conflit devient souvent plus vif entre l'usine et «le siège» qu'à l'intérieur de l'atelier où il dominait auparavant.

## Deux rôles possibles pour les cadres

Dans ce contexte la position de l'ingénieur, du cadre évolue. Il joue un rôle plus autonome dans la mise en œuvre de la modernisation des industries et des services. Ses connaissances techniques ne suffisent plus à asseoir sa légitimité, l'accent est mis plus sur sa fonction d'animation et de formation que sur son rôle disciplinaire. Cela suffit-il à tourner le dos au taylorisme et à ce qu'il avait de dégradant et de contre-productif pour les personnes? Sans doute pas si le cadre reste l'héritier de cette tradition pour laquelle les nouvelles pratiques de gestion ne sont qu'une façon plus humaine de «faire passer» les impératifs d'une gestion essentiellement financière et à courte vue. Peut-être oui, s'il sait se faire le porteur dans son entreprise et la société de ce mode d'organisation qui respecte à tous les échelons de la hiérarchie la part d'autonomie, d'initiative et d'innovation des individus qui sont les piliers de la productivité moderne.

Il y a là un bel enjeu pour l'UCC, défendre cette possibilité pour les techniciens, ingénieurs et cadres d'être les agents et les metteurs en œuvre d'une modernisation non productiviste de l'industrie et des services.

87

**YVES LICHTENBERGER**

# DU MODÈLE DE L'USINE AU MARCHÉ MONDIAL DU TRAVAIL

Pierre Morin, auteur entre autres de l'ouvrage "La grande mutation du travail et de l'emploi" (Editions d'organisation, 1994)\* s'interroge sur le rôle des cadres dans une société caractérisée par le travail "Juste à temps" et l'emploi éclaté.

**Q**ue vont devenir les cadres?

Six aspects prennent de plus en plus d'importance:

1) Nous sommes devenus une société post-industrielle avec une forte évolution vers les emplois de services. Il y a tertiarisation mais surtout tertiarisation à laquelle s'ajoutent informatique et télématique. Jusqu'à présent, le tertiaire était très marqué par la technologie du papier. Sans aller jusqu'au zéro papier, il y a de plus en plus de télématique et d'informatique. Pendant longtemps, du fait du papier, on a organisé des usines de bureaux comme les usines de machines. Aujourd'hui on n'a plus de raison de regrouper les gens dans les mêmes lieux, comme l'exigeait l'existence du dossier papier, cela conduit à l'éclatement du lieu de travail et ne peut que modifier le rôle de la hiérarchie d'encadrement.

2) La notion de production juste-à-temps a comme corollaire l'emploi juste-à-temps. La concurrence mondiale est de plus en plus forte. Autrefois les entreprises basaient l'emploi sur la moyenne du carnet de commandes, aujourd'hui

elle l'ajustent sur le minimum du carnet de commandes. Ceci a pour conséquence une pluralité de marchés du travail.

Jusqu'ici le marché du travail était basé autour du C.D.I. Ce modèle est mis en cause, ce qui conduit à plusieurs marchés du travail. Les entreprises réduiront leur personnel permanent au strict nécessaire (emploi juste à temps) et combleront les aléas en faisant appel à plusieurs marchés du travail. On aurait ainsi des entreprises maigres qui ferraient appel à plusieurs marchés satellites. D'abord, le marché des experts possédant une bonne qualification (il peut s'agir d'un avocat international ou d'un dépanneur en électronique); ce sont des emplois à multi-employeurs, des professions libérales et leurs variantes. Ensuite, le marché de l'externalisation, où on transmet une partie des activités à d'autres sociétés. Enfin, le marché, inquiétant du point de vue social, des saisonniers. Ceci n'est pas de la prospective, il suffit de regarder autour de soi. Un directeur de supermarché me disait avoir «cent cinquante salariés et quatre cents caissières que je ne compte pas sans parler d'une multitude d'entreprises qui se chargent de la logistique, du nettoyage

et du garnissage des rayons». L'entreprise est de plus en plus éclatée. On trouve sur le même site des gens qui appartiennent à des entreprises différentes. Il y a des entreprises dont les salariés ne viennent qu'exceptionnellement dans leurs locaux. On a parlé du télétravail, pour les secrétaires cela concerne sans doute beaucoup plus les cadres, aussi certains auteurs parlent maintenant d'entreprise virtuelle.

Ces évolutions remettent en cause notre modèle d'organisation, le modèle de l'usine. Ce modèle est venu avec la société industrielle, il a été étendu au secteur tertiaire à cause de la technologie du papier, mais il n'a plus de raison d'être. Dans l'usine, on a l'unité de temps, de lieu et d'action, comme dans la tragédie classique. Dans les services, il n'y a même plus d'unité d'action car on produit ce que demande le client et non ce qu'on lui propose. Le rôle des cadres lié au modèle de l'usine est remis en cause.

L'emploi postindustriel (avec dominance des services) remet en cause notre moyen de mesurer le travail. L'usine assimile la quantité de travail fournie au temps passé sur le lieu de travail. Le critère du temps de présence ne fonctionne plus. La durée de travail du cadre ne correspond plus déjà au temps qu'il passe au bureau. Ce sera le cas de plus en plus d'emplois de services, la majorité des emplois de demain. Il faut trouver d'autres moyens de mesurer le travail. De même que le coût des produits est désormais un coût évalué sur un marché mondial, le coût du travail devient un coût évalué sur un marché mondial du travail. On va être conduit à s'interroger sur l'organisation du travail, sur la mesure de la contribution du collaborateur, sur la valeur économique de cette contribution.

3) Ce qui est remis en cause, c'est la notion même de contrat de travail. Nous

parlons d'emplois atypiques par rapport au modèle de référence du C.D.I. Il y aura de plus en plus des formes d'emploi multiples. Le C.D.I. signifiait la carrière en échange de la soumission. On ne pourra plus offrir à tous ce type de contrat. On verra se développer d'autres formes de contrat de travail même pour les cadres.

4) La hiérarchie plate est introduite pour des raisons de concurrence et de coût; elle est, en outre, permise par la capacité de la main-d'œuvre. Elle est lourde de conséquence pour les cadres. Il faudra distinguer le manager et l'expert, le spécialiste. On a peut-être ici un des problèmes de l'emploi des cadres. On va sans doute aller vers une clarification des fonctions de cadre: expert ou manager, spécialiste ou hiérarchique? Les conditions d'emploi risquent de ne plus être les mêmes.

5) La sur-scolarisation.

Il est préoccupant de voir se présenter à des concours administratifs de catégorie C des titulaires de bac plus deux, plus trois et au-dessus. Ceci connaîtront forcément un décalage important entre leur niveau de scolarité et leur activité. Il ne s'agit pas de sur-qualification mais de sur-scolarisation. Comment concilier une formation initiale de niveau universitaire et des activités répétitives, monotones, sans grandes perspectives de carrière? On aura forcément des problèmes de motivation au travail.

89

6) Peut-on avoir une société avec des mécanismes d'identité sociale qui ne passent pas par le travail? Il faut peut-être faire la distinction entre travail et quelque chose d'autre qui n'est pas le loisir. Il faudra imaginer pour beaucoup d'autres centres de gravité que le travail.

### Conclusions

- 1) Nous n'avons pas de modèle. Nous devons inventer. Aucun bureau d'études ne peut inventer une nouvelle société. On sait mal développer l'innovation sociale, surtout rapidement.
- 2) Les modèles anciens commencent de ne plus suffire. Les systèmes sociaux seront à l'avenir plus complexes, avec plusieurs solutions à une situation donnée.

Dans d'autres domaines que le travail nous vivons aussi des mutations qui auraient surpris les générations précédentes. Par exemple: un magazine titre cette semaine «mariage ou concubinage, optimiser son choix». Imaginez la tête de nos grands-parents!

**PIERRE MORIN**

# LIEN SOCIAL ET CHANGEMENT DES NORMES

*Marguerite Bertrand pose un regard syndical sur les questions traitées par nos experts.*

**L**es précédentes tables rondes ont montré la complexité du monde d'aujourd'hui, les incertitudes sur l'avenir. Comme syndicaliste, je voudrais d'abord mettre l'accent sur l'aspect paradoxal de la situation dans laquelle nous nous trouvons.

Nous sommes dans une société riche, qui continue à s'enrichir, où la population n'a jamais atteint un niveau de scolarisation aussi élevé, où l'espérance de vie ne cesse pas de s'accroître, où le temps d'une vie occupé par le travail est de plus en plus court (comme l'a souligné M. Morin).

Ce contexte rend d'autant plus intolérables les fractures sociales générées par le chômage et l'exclusion.

Le syndicalisme ne peut pas assister sans dire, sans alerter, sans agir, aux enchaînements qui peuvent conduire certaines personnes, de la précarité professionnelle à la rupture des liens sociaux voire affectifs, à l'isolement. Et ce sont près de sept millions de personnes qui sont dans ce cas-là.

Dans le même ordre d'idées, au moment où le nombre de RMIstes augmente, l'accroissement du salaire moyen produit un gain de pouvoir d'achat. L'exclusion progresse en même temps que progresse aussi la situation

de ceux qui ont la chance d'avoir un emploi.

## Les richesses, le travail, le temps

Cette situation pose plusieurs questions, celle bien sûr du partage des richesses, mais aussi celle du rapport au travail et des rapports au temps.

Concernant le partage des richesses, une solution est avancée qui consiste à faire en sorte qu'une partie de la richesse accumulée avec moins de salaires et une amélioration de la productivité soit affectée à un revenu minimum garanti.

Quel que soit l'habillage de la formule, en apparence séduisante (revenu minimum, allocation mensuelle, revenu de citoyenneté, salaire matériel) elle relève en fait d'un choix délibéré qui fait perdurer une société à plusieurs vitesses composée:

- . de salariés permanents en contrat à durée indéterminée et assurés d'une progression de carrière,
- . «d'intermittents du travail» alternant périodes de rémunération et périodes d'indemnisation,
- . d'exclus quasi définitifs du marché

sans autre moyen de subsistance qu'un recours à l'assistanat.

Cette solution, simple et pratique, fait l'impasse sur le rapport au travail, sur la question de la qualité du lien social qui assure l'équilibre et la cohésion de la société.

En effet, si le lien social se fonde sur le sentiment d'appartenance à un territoire, à un groupe, à une société donnée, il n'est durable et solide que si les échanges réciproques s'instaurent entre citoyens et groupes sociaux et que si un sentiment d'utilité sociale en résulte.

### Le premier vecteur d'intégration sociale

Et de ce point de vue, même s'il est battu en brèche par certains, le travail reste un vecteur essentiel d'intégration sociale.

Il n'est sans doute pas le seul vecteur, et son plus ou moins fort pouvoir d'intégration dépend, bien sûr, de la valeur que chacun d'entre nous lui attribue. Cette valeur est fonction de la place que le travail occupe dans notre vie, est fonction aussi des différentes formes de reconnaissance sociale dont nous sommes gratifiés en retour.

Le travail est encore aujourd'hui le principal moyen de s'affirmer socialement. En témoigne le nombre grandissant de femmes qui ont souhaité affirmer leur autonomie par l'exercice d'un métier et j'insiste, le travail a de la valeur pour plusieurs raisons:

- . parce que l'on peut en retirer un gain, un salaire, plus ou moins proportionnel au niveau de compétence acquise ou exercée et au niveau de hiérarchie ou de responsabilité occupée,
- . parce que l'on peut s'y forger une image plus ou moins valorisée de soi-même, par le sentiment que l'on a de s'épanouir et de se développer et par la reconnaissance sociale que les autres vous manifestent,

. parce que l'on peut nouer des relations, des contacts, des échanges personnels et professionnels, agir avec d'autres, et avoir un sentiment d'appartenance fort à un groupe, à un collectif de travail, au sein duquel on peut exercer jugement, autonomie et responsabilité. En fait, c'est cela qui construit des identités,

. parce que l'on peut faire œuvre utile, concevoir et participer à l'élaboration d'un bien, d'un produit, d'un service apportant davantage de confort et de bien-être social.

Pour ces raisons, le travail est un mode de structuration de soi-même et de développement de son rapport aux autres encore irremplaçable pour la majorité des individus.

C'est pourquoi comme syndicalistes, nous avons la responsabilité de répondre à des réalités quotidiennes immédiates avec le souci de maintenir une cohésion sociale qui est la base d'une société démocratique.

### De l'indemnisation passive au retour à l'emploi

La priorité immédiate c'est la recherche de toutes les solutions possibles qui peuvent contribuer à donner un emploi à chacun.

1°) Il y a, bien sûr, la recherche et le soutien de politiques budgétaires, fiscales, économiques favorables à la création d'emplois, je n'y reviens pas car il en a été longuement question.

2°) Il nous faut passer de mesures d'indemnisation passive du risque chômage qui sont une mise en parenthèse sociale, prélude à l'exclusion, à des mesures de soutien individualisé à la reprise d'activité.

Le récent accord UNEDIC sur le temps réduit indemnisé de longue durée a ouvert la voie d'une telle évolution. Mais il faut aller plus loin pour que l'assu-

rance chômage devienne une assurance «retour à l'emploi».

Des pistes pourraient être expérimentées, par exemple l'allégement des charges sociales sur les bas salaires qui sont des freins à l'embauche en contrepartie de la création d'emplois, l'exonération des cotisations employeur liée à des accords de développement de l'emploi au bénéfice de chômeurs en difficultés, ou encore le maintien des allocations de chômage pendant les deux ou trois premiers mois d'embauche, sous réserve que cette dernière soit définitive.

3°) La création, à une grande échelle, des emplois de proximité et de service, en réponse à des besoins sociaux des particuliers, des familles, des personnes âgées.

Pour nous, il n'est pas question de négliger toutes les micro-initiatives qui permettent de créer des emplois, par exemple toutes les bagarres syndicales qui permettent de transformer des contrats de type CES en emplois stables, les créations d'entreprise d'insertion, bref, toutes les expériences visant à favoriser l'embauche et qui sont, la plupart du temps, le résultat d'une action conjointe de différents acteurs sociaux sur le terrain.

## La redistribution du temps

J'en viens enfin à cette revendication essentielle que nous portons depuis très longtemps et que nous avons aménagée ces derniers temps: la réduction du temps de travail.

Non pas une réduction globale et uniforme dont nous savons qu'elle a peu d'effet sur l'emploi, mais, osons-le, une redistribution du temps pour chaque individu sur toute la vie active, entre son temps de travail individuel, ses périodes de formations, ses temps libres ou sociaux. C'est le capital temps formation, la réduction progressive d'acti-

vité en fin de carrière, la réduction du temps de travail individuel à la semaine à l'année ou sur la vie active, l'obtention d'un droit à la réduction ou la suspension temporaire d'activité pour des besoins familiaux.

Ce n'est pas par hasard que j'ai terminé sur la question de la RTT car c'est une revendication de fond par rapport au problème qui nous est posé aujourd'hui, mais c'est aussi une revendication qui ouvre des perspectives pour une autre répartition des temps de la vie mieux adaptée à l'évolution de la société, du mode de vie et des nouvelles aspirations des individus.

Car aujourd'hui, comme je le disais précédemment, le travail est encore le moyen principal d'intégration sociale, mais on ne peut pas manquer de s'interroger sur l'avenir. Restera-t-il la norme pour tout le monde?

D'ores et déjà, le travail n'apparaît donc plus comme l'unique vecteur d'intégration sociale ni comme le seul moyen de se forger une identité. De plus en plus d'individus aspirent à mener des activités diverses et à travailler autrement selon leurs aspirations et leurs centres d'intérêts.

## D'autres valeurs, de nouvelles garanties

Dès lors, une série de questions se pose:

- . comment imaginer une autre répartition du temps de travail, une autre redistribution des richesses et des gains de productivité assurant à chacun des revenus satisfaisants?
- . comment concevoir d'autres formes de valorisation de soi-même?
- . comment imaginer d'autres façons de contribuer utilement au développement social et à la production de richesses?
- . comment valoriser d'autres espaces d'identification et agir dans des collectifs autres que ceux du travail?

Le syndicalisme ne peut faire l'économie de telles questions, même si elles sont redoutables et obligent à faire des mutations dans nos pratiques et nos revendications. Ce sont de nouvelles garanties sociales individuelles et collectives qu'il faudra élaborer et négocier.

C'est vers un nouveau contrat collectif qu'il nous faut aller. C'est la tâche urgente du syndicalisme si on ne veut pas voir s'installer définitivement la société à plusieurs vitesses génératrice d'exclusion. S'accrocher aux acquis en s'aveuglant sur les transformations qui s'opèrent, c'est refuser d'en négocier de nouveaux, mieux adaptés, c'est affaiblir le syndicalisme, c'est s'accommoder de l'accentuation des inégalités.

La revendication grandissante, notamment sous la pression de femmes, d'un meilleur équilibre des rythmes de vie personnelle, familiale et profession-

nelle, comme leur refus d'un salaire maternel au profit de l'allocation parentale (une allocation qui leur permet de garder un lien contractuel avec l'entreprise tout en exerçant pleinement leur rôle familial) témoigne d'une évolution en profondeur.

De même, le changement d'attitude des cadres à l'égard du temps de travail, comme le montrent de nombreux sondages, va dans le même sens.

Et on ne peut que s'en féliciter, si on se souvient que la revendication d'un temps libéré des contraintes du travail et du travail contraint est vieille comme le mouvement ouvrier.

Et cela nous amène à des problèmes d'organisation et de fonctionnement de la société qu'on a encore du mal à imaginer.

**MARGUERITE BERTRAND**



# POUR CONCLURE

**L**a question du travail et de l'emploi, à juste titre, mobilise l'opinion. Jusqu'à présent, le syndicalisme a fait entendre sa voix de façon quasi quotidienne mais encore fragmentaire. L'objectif de l'UCC est de mener une réflexion cohérente et de prolonger les questions.

Les réponses ne peuvent plus se situer à un niveau hexagonal. L'Europe est une chance pour nos pays de taille moyenne d'assurer l'avenir par la construction d'un ensemble qui puisse faire face, y compris dans le domaine social. Il faut que l'Union européenne développe des politiques de relance sélective et d'emploi.

La révolution des communications et de l'information a enlevé bien des contraintes de localisation. De nouveaux changements vont se produire, les nouveaux emplois de services aux personnes se situeront là où sont les populations. Des stratégies territoriales nouvelles peuvent exister et régénérer des zones actuellement déprimées. Développement des services de proximité et développement territorial peuvent aisément se conjuguer.

La question centrale est donc : face à une croissance économique qui n'est plus autant créatrice d'emplois, qui peut même se réaliser par des gains très rapides de productivité avec des salariés moins nombreux, choisissons-nous comme objectif de redonner une place dans l'emploi à tous, comme moyen d'accès à la consommation et comme valeur prégnante d'insertion sociale, ou poussons-nous à une évolution sociale - on devrait même dire à une «révolution

sociale» - où le travail perdrait son rôle social structurant et où il serait dissocié de l'accès à un revenu?

Les systèmes redistributifs existent déjà et les prestations sociales représentent le tiers des revenus des ménages. Et c'est la fierté de nos pays occidentaux que de les avoir organisés, le syndicalisme a tout fait pour qu'ils existent! Outre ces prestations déjà créées, auxquelles il faut ajouter le RMI, des exemples de dissociations entre travail et rémunération se développent, par exemple les aménagements du système de préretraites progressives.

Mais pouvons-nous aller si vite? S'il paraîtrait aberrant que le syndicalisme défende l'idée d'un âge d'or d'un emploi à vie mais aliénant, le but du syndicalisme est aussi que les évolutions se fassent sans exclusions. Cela veut dire que l'on n'envoie pas les laissés pour compte de la modernisation au feu les premiers, avec un droit partiel de consommation grâce à une allocation d'existence. Car ceux que l'on mettrait dans ce cas seraient des sous-citoyens.

Les plus à même de s'aventurer en premier sont les mieux insérés socialement, qui peuvent faire de leur anticonformisme un atout et non une faiblesse. Ceux-là sont surchargés aujourd'hui et souvent ne voient même pas comment ils pourraient alléger leur charge et leur temps de travail! N'est-ce pas de ce côté-là pourtant qu'il faut chercher? Des cadres surchargés et des cadres désinsérés... La situation actuelle est-elle longtemps viable? Les individus n'aspirent-ils pas à un peu plus de temps libéré, un peu plus de

temps pour vivre? Ne sont-ils pas prêts à quelque ralentissement salarial en échange, sans l'imposer aux salaires les plus faibles?

Le débat est à poursuivre. Nous savons nécessaires les politiques européennes d'emploi, le développement de nouveaux services aux personnes mais nous savons indispensable d'aller vers la diminution du temps travaillé, avec des modalités permettant aux cadres d'en bénéficier: réduction regroupée par demi-journée au minimum, constitution de capital-temps, aménagement des fins de carrière, répartition différenciée du temps de travail au cours de la vie professionnelle...

Les salariés français, et tout particulièrement les cadres, sont prêts à vivre des changements dans ce domaine. Les soixante-douze accords qui depuis 1993 ont cherché de nouveaux arbitrages entre emploi, temps de travail et rémunération, de même que les enquêtes d'opinion, en témoignent.

La CFDT revendique des négociations sur l'emploi dans les branches professionnelles et ainsi s'engage de façon nouvelle en arrivant à la notion de négociation globale, très exigeante mais indispensable.

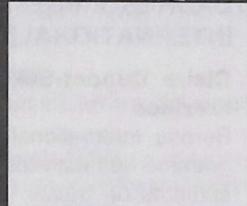
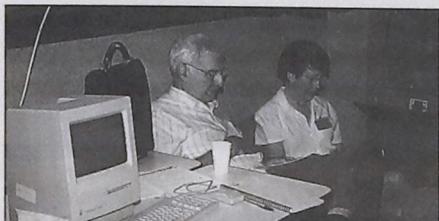
Le problème de l'emploi n'est pas que quantitatif mais pose aussi la question du type d'emploi. Le lien entre le diplôme et l'emploi, l'accès et le type d'emploi se distendent, le CIP a montré jusqu'où certains souhaitaient aller. Mais

des changements structurels sont irréversibles. L'élévation du niveau de diplômes atteint par les jeunes est forte et le contenu des emplois n'évolue pas parallèlement. Les emplois appelés «atypiques» ou contrats précaires se multiplient. Les entreprises cherchent à créer l'emploi juste à temps en fonction des variations de leur activité et externalisent de nombreux services. La dissociation emploi/lieu de travail et la diversification des formes d'emploi se conjuguent. La précarité commence à toucher très sérieusement les cadres. La dégradation sera irrémédiable si nous ne savons pas imposer des garanties collectives pertinentes avec ces nouvelles réalités.

C'est au niveau des textes collectifs de tous les secteurs d'activités que des clauses collectives sont nécessaires.

Le syndicalisme s'est bâti sur l'existence du travail salarié. Ne cherchez pas dans notre réflexion la crainte que ces évolutions ne remettent en cause le rôle du syndicalisme. Car en même temps, un travail qui évolue et qui risque de devenir plus haché, une insécurité de plus en plus grande dans l'emploi rendent encore plus nécessaire l'action du syndicalisme pour inventer et imposer des normes sociales de qualité à ce travail qui évolue. Le syndicalisme a encore de longs jours devant lui.

*MARIE ODILE PAULET*



97



# Notes de lecture

## LES DROITS SYNDICAUX DES CADRES : UNE PERSPECTIVE INTERNATIONALE

Claire Dupont-Sakharov et Laure Frexinos

Bureau International de Travail, programme des activités sectorielles, documents de travail, Service des employés et travailleurs intellectuels\*.

Les auteurs ont examiné les législations sociales de trente pays sous l'aspect des droits syndicaux des cadres. C'est fort intéressant mais malheureusement incomplet, en particulier ne figurent dans la liste ni l'Amérique du Nord (Etats Unis, Canada) ni les principaux pays d'Europe (Allemagne, Espagne, France, Italie, Royaume-Uni...). Mais, de l'Argentine au Zaïre en passant par le Japon et les Pays-Bas, on apprend beaucoup de choses. La frange des salariés qualifiés qui ont des caractéristiques particulières peut être définie de façon assez différente selon les pays: elle peut se limiter au personnel de direction générale ou s'étendre au «personnel de confiance» englobant le moindre chef d'équipe et la dactylo tapant les lettres directoriales. En deçà ou au-delà de la population cadre telle que définie par le BIT, une législation particulière sur certains points peut de fait concerner un demi pour cent ou le tiers des salariés!

Laissons les auteurs résumer leurs travaux:

«Les problèmes que rencontrent les cadres dans l'exercice de la liberté syndicale sont essentiellement de six ordres:  
- la situation la plus fréquente est celle dans laquelle les cadres ne peuvent pas adhérer aux syndicats des autres travailleurs. Il arrive en effet que la législation ou la coutume établissent une telle limitation ou autorisent les statuts des syndicats ou l'employeur à la prévoir (par exemple Colombie, Danemark). Les droits syndicaux des cadres peuvent alors être fortement limités dans la mesure où ils n'ont parfois que la possibilité de se regrouper en associations professionnelles-associations qui n'ont notamment pas le droit de participer aux négociations collectives (par exemple Bolivie).

- une telle limitation peut aussi provenir indirectement de l'exclusion des cadres de la définition des «travailleurs». Ainsi le droit reconnu aux «travailleurs» de se syndiquer est dénié aux cadres, de même que celui de négocier afin de conclure des conventions collectives (par exemple Colombie).

- de même, les travailleurs de confiance sont souvent assimilés à l'employeur ou du moins à son représentant, et ne peuvent donc alors que s'associer aux organisations d'employeurs (par exemple Bangladesh).

- une mise à l'écart des cadres peut aussi s'effectuer dans le domaine des conventions collectives. Elle peut se faire, soit au niveau de la négociation, laissant au mieux aux travailleurs intellectuels la possibilité de créer une unité distincte, soit au niveau de l'application de la convention (exclusion qui peut être stipulée dans la convention elle-même) (par exemple Malaisie).

- il faut noter par ailleurs que, même si leur nombre ne cesse d'augmenter, les cadres restent peu nombreux par rapport aux autres travailleurs et qu'ils ont donc tendance à se regrouper essentiellement au niveau des branches d'activité (syndicats de métier, de profession, d'industrie, d'activité, etc.). Aussi les législations qui privilégièrent les syndicats d'entreprise par rapport aux syndicats d'activité ou qui rendent difficile la création de tels syndicats entraînent une discrimination envers les cadres (par exemple Argentine). Il en va de même quand la négociation au niveau des branches d'activité est rendue difficile.

- on peut enfin noter que les travailleurs occupant un poste de confiance se voient souvent limiter l'accès aux postes de dirigeant ou de représentant social.

Ainsi, même si, estimant avoir certains intérêts différents des autres travailleurs, ils ne désirent pas toujours faire partie des mêmes organisations syndicales, les cadres, de par leur fonction de responsabilité, de confiance (vis-à-vis de l'employeur), souvent d'autorité, restent fréquemment exclus des droits reconnus généralement aux autres travailleurs dans le domaine de la liberté syndicale, et l'évolution semble lente.»

\* On peut se procurer ce document dans les principales librairies, auprès des bureaux locaux du B.I.T. ou auprès des Publications du B.I.T., CH-1211 Genève 22.

# Notes de lecture

## LE CHOIX D'AGIR

**Martine Aubry**

Albin Michel, 1994, 212 pages, 89 francs.

L'ancien ministre du travail analyse la société française, ses réalités et ses évolutions probables. Elle n'hésite pas à appuyer là où ça fait mal, s'attaquant par exemple au mythe de la formation qui résoudra le problème du chômage («*Si la qualification devient un atout, elle n'est plus une assurance tous risques. 7% des allocataires du R.M.I. sont titulaires du baccalauréat ou d'un diplôme de l'enseignement supérieur. Aujourd'hui, plus de 10% des chômeurs de longue durée sont cadres, techniciens ou agents de maîtrise. Et les entreprises montrent de fortes réticences à embaucher des cadres chômeurs, même si elles expliquent par ailleurs que le licenciement est naturel dans une économie de marché.*») ou s'interrogeant sur l'échec politique de la gauche lié à son succès là où personne ne l'attendait, dans l'économie gérée sans aucune rupture anti-capitaliste ou autre («*La gauche aujourd'hui ressemble-t-elle encore à celle qui, non sans un sentiment de vertige, s'était vu confier la direction du pays en 1981? Nous étions arrivés sous les vivats du peuple, nous sommes repartis salués par les grands organes économiques et financiers. Nous étions célébrés par le Financial Times et le Wall Street Journal, mais abandonnés par ceux au nom desquels nous nous battons. La gauche ne pourra pas se reconstruire si elle ne réfléchit pas sur cette situation*») mais aussi acceptant de regarder quelques réalités désagréables en face, qu'elles portent sur la drogue et la violence ou sur l'arrogance du politique par rapport à la société civile («*Le plus grand échec de la gauche est peut-être d'avoir affaibli - sans le vouloir, mais est-ce une excuse? - ce tissu de la démocratie que sont les associations et les syndicats. Combien de militants sont déçus, non seulement parce que le gouvernement n'a pas réalisé les réformes espérées, mais parce que leurs marges, leurs moyens d'action, leur prise sur la société ont diminué?*»).

Le livre le plus lucide sur la société française qu'on ait lu depuis longtemps.

## EFFICACE MAIS «HUMAIN» QUAND MÊME! ET LE BOUT DU TUNNEL... EST AU COIN DE LA RUE

**Meryem Le Saget**

Edition Entreprise et Carrière. 80 pages

Deux livres à la fois. Même structure: des chroniques d'une page illustrées par Pessin. Même objet: des descriptions pertinentes de situations en entreprise. Même style: précis, concis. Le tableau brossé, la conclusion en découle, limpide et particulièrement pratique. Même dénominateur: un humanisme profond éclaire chaque situation, en conduit l'analyse et inspire la solution. Tous ceux qui connaissent la vie en entreprise reconnaîtront les lieux: le stress, le conflit à gérer, le doute, la perte de motivation, les difficultés pour animer, ranimer, engager, rebondir...

De ces deux petits ouvrages faciles à lire, même par cinq minutes à la fois, le manager, le cadre opérationnel, en tirera une philosophie de l'action, un enseignement pratique pour agir dans la nouvelle entreprise issue de la crise; le formateur, lui, y puisera des exemples de situations riches en commentaires.

(Louis Andréys)

## LE NOUVEAU CODE DU TRAVAIL ANNOTÉ

14EME ÉDITION - MAI 1994

La Villeguerin, éditions groupe Revue Fiduciaire. 275 francs.

Ce volume de 1668 pages comprend le texte du code du travail au 1er mai 1994 ainsi que des commentaires explicatifs basés sur la jurisprudence (plus les modifications intervenues entre le 1er et le 18 mai). Cette édition 1994 intègre la loi du 27 juillet 1993 (loi quinquennale) et ses décrets d'application, la loi du 31 décembre 1993 qui transpose en droit français une directive européenne concernant des mesures de présentation des risques professionnels dans le B.T.P. et la loi de 11 février 1994 relative à l'initiative et à l'entreprise individuelle (loi Madelin). L'édition est annuelle et on peut suivre les modifications apportées au code grâce à un service Minitel 3617 FIDU.

# Notes de lecture

## POUR UNE AUTRE ÉCONOMIE

Ouvrage collectif, n° 3 de la revue du MAUSS

Edition La Découverte

Pour le MAUSS\*, ce titre sous-entend aussi bien qu'il faut modifier la réalité économique que la science économique.

Les chercheurs groupés autour de cette revue ont pour objet la critique de l'orthodoxie économique mais, de plus, il leur semble que depuis un an à peine le paysage social, politique et économique est en train de changer du tout au tout: ainsi, la probabilité pour que nos économies puissent continuer à offrir à tous un emploi à plein temps durant toute leur vie tend rapidement vers zéro. Nous assistons tout à coup, plus ou moins effarés et effrayés à la décomposition du modèle de la société salariale intégrée nationalement. D'où l'urgence d'imaginer d'autres formes de rapports sociaux.

On trouvera dans cette publication les contributions d'auteurs américains et français qui ont pris des angles d'attaque différents dans leurs réflexions mais une conviction commune les anime: c'est que, si nous voulons progresser dans la compréhension de notre temps, il nous faut à tout prix aller au-delà des abstractions formelles et réintroduire la considération du contexte social, politique, culturel, là où elle est systématiquement évincée par la théorie économique dominante.

Ils montrent qu'un retour au concret est nécessaire et que cela passe par une nouvelle alliance entre science économique et sociologie en partant du principe que l'économie n'est pas «disembedded» (désinsérée) de la société.

De la même façon, on ne peut pas fonder la théorie de la formation des prix sur le postulat de l'indépendance économique par rapport au social. La valeur des biens dépend au contraire, en dernière instance de la valeur sociale des sujets qui les produisent.

C'est aussi le côté utilitariste de l'orthodoxie économique qui est contesté car il est faux de dire que l'argent est une source de bonheur et le travail une désutilité. L'argent n'est qu'une source de satisfaction à court terme et le travail, à tout niveau de com-

plexité, présente une source de développement personnel.

Dans une dernière partie pratique, des solutions sont avancées en réponse à la question de l'édification d'un nouveau rapport social capable de tenir le choc face à la disparition de l'emploi à vie universel. On est, en particulier, placé devant la nécessité d'entreprendre une réforme de la protection sociale visant à la déconnecter partiellement de la référence au travail. La création d'un RME (revenu minimum d'existence ou revenu de citoyenneté) est préconisé.

Enfin tous ces chercheurs appellent de leurs vœux la fondation d'une nouvelle science, la socio-économie, au carrefour de la sociologie, de l'anthropologie et de l'économie.

(Joël Daniault)

\* MAUSS: Mouvement anti-utilitariste dans les sciences sociales.

## UN GRAND CHANTIER

60 ANS D'HISTOIRE DE LA FÉDÉRATION DE LA CONSTRUCTION ET DU BOIS C.F.D.T.

Jean Eglin, en collaboration avec Jean-Jacques Peyre

Les Editions de l'atelier/Editions ouvrières/F.N.C.B. C.F.D.T., Paris 1994.

Le 19 mai 1934, huit syndicats régionaux des secteurs de la construction et du bois, réunis en assemblée générale constituante rue Cadet, créaient la F.N.C.B. D'abord purement ouvrière, elle absorbera la fédération des ETAM du bâtiment en 1963 et celle des cadres en 1971.. Soixante ans d'histoire sont présentés en cent douze pages, un historien (pour les périodes les plus anciennes) et un secrétaire fédéral (pour celles plus récentes) proposent des synthèses et des documents (photos, affiches, tracts, coupures de journaux...). L'entreprise a tout le charme - et les limites - d'un bel album de famille. Nul doute que les militants de la F.N.C.B. souhaiteront l'avoir dans leur bibliothèque.

# Notes de lecture

## L'EUROPE DE L'EMPLOI

OU COMMENT FONT LES AUTRES

**Bernard Brunhes Consultants (B.B.C.)**

Les Editions d'Organisation, 1994, 175 francs.

Si comme l'annonce l'ouvrage «l'Europe de l'emploi» est confrontée à un alourdissement croissant du chômage, cela traduit «la difficulté que rencontrent les sociétés européennes à faire évoluer leurs modes d'organisation, de régulation économique et sociale à une nouvelle donne technologique et à une nouvelle division internationale du travail».

Réalisé par une équipe de B.B.C., cet ouvrage s'appuie sur une enquête dans six pays de l'Union Européenne (Grande-Bretagne, Pays-Bas, Allemagne, Italie, Espagne et France) dans six secteurs d'activités très différents (banques et assurances, automobile, chimie, électronique/informatique, agro-alimentaire, grande distribution) et sur cinquante sept entreprises et dix-sept organisations syndicales et professionnelles.

Large panorama qui dégage:

. dans un premier temps «la nouvelle donne de l'emploi en Europe» à travers l'existence de nouvelles stratégies, de nouvelles frontières qui façonnent une nouvelle géographie (l'espace) et de nouveaux rythmes (le temps);

. dans un second temps, on repère les «différents chemins nationaux» montrant l'importance encore prégnante des régulations nationales, qui génèrent des systèmes d'emploi différents où la nature des relations sociales joue un rôle fondamental;

. dans un troisième temps, diverses «études de cas» restituent les éléments les plus significatifs et innovants..

Menée essentiellement dans des grandes entreprises qui ont été les grandes pourvoyeuses d'actions au cours des «trente glorieuses», on peut mesurer les changements opérés, comme le note Bernard Brunhes, «on ne parle plus que de flexibilité, polyvalence, individualisation, décentralisation de l'initiative et responsabilités. Les organigrammes traditionnels disparaissent au profit des structures en réseau».

Les transformations sont certes inégalées, elles rappellent des réponses différentes des acteurs et en premier lieu du mouvement syndical. Les changements mis en exergue dans cet ouvrage sont utiles à connaître pour anticiper et mieux cerner les contours d'une Europe que nous voulons démocratique et sociale.

*(Jean-Luc Gibou)*

## GÉRER L'EMPLOI PUBLIC

**Jacques Rigaudiat**

La Documentation Française, 238 pages, 1994.

Issu des travaux d'un groupe technique du Commissariat au plan présidé par Jacques Rigaudiat, ce rapport «Gérer l'emploi public» a tout d'abord le grand mérite de rendre compte, à travers une analyse de l'évolution des effectifs, de la réalité diversifiée de l'emploi public.

Dans les trois fonctions publiques (d'Etat, Territoriale, Hospitalière) l'emploi statutaire reste central. C'est lui qui reste la matrice de l'existence d'un «marché interne». Mais le rapport ne se limite qu'à une analyse purement juridique et administrative de l'emploi public.

La performance de l'emploi public doit être restituée dans les différentes fonctions assurées par la collectivité, cette performance ne peut être décrétée, mais comme le souligne le rapport, doit s'appuyer sur de véritables «politiques de gestion». Cela nécessite la rénovation des procédures et l'adaptation des pratiques, afin de mieux connaître l'emploi public en tant que tel, afin de définir des niveaux de gestion pertinents, afin de faire vivre le statut.

Le dépassement de la contradiction entre la gestion prévisionnelle et une gestion purement budgétaire constitue une donnée de base du problème.

Ce texte met en rapport les voies d'une action publique efficace et les modalités de gestion de l'emploi qui doivent y concourir. Il est pour cela tout à fait utile.

*(J.L. G.)*

# Notes de lecture

## LES TÉLÉCOMS EN QUESTIONS

PRIVATISATION OU SERVICE PUBLIC

**A. Leray**

Les Editions de l'Atelier, Portes Ouvertes. Editions ouvrières, 1994, 208 pages, 110 francs.

Ce livre prétend rendre accessibles toutes les données qui éclairent les enjeux du débat sur l'évolution et l'avenir des télécommunications. Il est à la rigueur descriptif avec de très nombreuses contrevérités flagrantes et malveillantes, en particulier pour ce qui concerne la Réforme des PTT de 1990.

Dénoncer les «*forces obscures de l'argent et du pouvoir*», perpétuer la nostalgie du service public et des PTT d'avant guerre ne remplacent pas la nécessité de propositions sérieuses, face à la réalité de la concurrence et de l'internationalisation des télécoms. On les cherche en vain dans ce livre. On relèvera avec intérêt l'aveu sur «*le caractère relativement protecteur du statut (de la Fonction Publique qui) peut aussi conduire à un comportement corporatiste et conservateur*».

(Jean-Marc Parodi)

## L'ÉCONOMIE SOCIALE

**Claude Vienney**

Editions La Découverte, Collection Repères, 1994, 128 pages.

Bonne description des organisations de l'économie sociale d'aujourd'hui: coopératives, mutualités, associations. L'évolution historique des grandes institutions de l'origine aux structures plus modernes (entreprises d'insertion...) est habilement décrite notamment en ce qui concerne la capacité à assumer les fonctions de l'entrepreneur ou la résistance de certains acteurs à la généralisation de la production marchande.

(J.M. P.)

## L'EUROPE SOCIALE

**Daniel Lenoir**

Editions La Découverte, Collection Repères, 1994.

L'auteur a divisé son ouvrage en trois grands chapitres: l'Europe des politiques sociales, les politiques sociales face au marché unique, l'Europe sociale face au marché unique.

Une étude intéressante pour les férus de statistiques et autres tableaux chiffrés ainsi que pour les philosophes fanatiques du verre plutôt à moitié vide ou plutôt à moitié plein...

(Jean-Louis Vallée)

## L'EMPLOI: DISSONANCES ET DÉFIS

SOCIOLOGUES ET ÉCONOMISTES EN DÉBAT

**S. la dir. de Sabine Erbes-Seguin**

Editions L'Harmattan, collection «Logiques sociales», 327 pages.

Les rapports au travail et à l'emploi dans les sociétés industrielles avancées évoluent rapidement. Les formes du contrat et le contenu du travail se transforment au point de remettre en question les relations auxquelles plusieurs décennies de plein emploi nous avaient accoutumés. Il paraît donc urgent que les chercheurs reconnaissent les outils conceptuels qu'ils utilisent depuis des décennies. Partis à la découverte de l'incertitude désormais liée à la relation d'emploi, sociologues et économistes venus de six pays d'Europe confrontent leurs divergences et mettent en évidence des convergences parfois oubliées. Ils analysent aussi l'impact sur la recherche des conditions politiques et sociales qui dominent dans chacun de leur pays. Cet ouvrage apporte une contribution importante à l'indispensable réflexion sur l'avenir du travail dans la société.

(Michel Tricon)

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

# futuribles

*revue mensuelle d'analyse et de prospective*

## **POLITIQUES ÉNERGÉTIQUES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE**

numéro 189 • juillet-août 1994 • 192 pages

- *Énergie : nouvelle donne pour un débat*  
*J. Theys*
- *Quelles politiques face aux chocs énergétiques. France, Italie, Japon, RFA : quatre modes de résorption des déséquilibres*  
*J.C. Hourcade, M. Kostopoulou*
- *Les perspectives énergétiques mondiales*  
*J.M. Martin*
- *Le prix du pétrole : passé, présent et futur*  
*P. Criqui*
- *Prix du pétrole. Après les chocs, le retour à la norme*  
*O. Appert, P.M. Cussaguet*
- *Pas de panique en 2100. Assurer les besoins énergétiques de 11 milliards d'hommes sans détruire la planète*  
*B. Dessus*
- *Nucléaire, effet de serre. Quelle marge de liberté pour la France ?*  
*P. Radanne, A. Bonduelle*
- *Une taxe carbone-énergie pour prévenir le réchauffement du climat ?*  
*F. Moisan*
- *L'impact économique de l'écotaxe. Les effets de la taxes carbone-énergie sur l'industrie française*  
*P.N. Giraud, A. Nadaï*

### **FORUM**

- *Effet de serre, emploi et fiscalité, Y. Martin*
- *Fiscalité sur l'énergie : un double dividende écologique et économique, P. Zagamé*
- *Écotaxe et charges sur les bas salaires. Qui trop embrasse mal étreint, G. Cette*

---

Commande à *Futuribles* - 55, rue de Varenne - 75341 Paris cedex 07 - France

Tél : (33 1) 42 22 63 10 • Fax : (33 1) 42 22 65 54 • Minitel : 36 15 SJ\*FUTURIBLES

Prix du n° France : 100FF - Etranger : 105FF • Abonnement 1 an (11 n°) France : 620FF - Etranger : 670FF

**Cadres**

**CFDT**

**BULLETIN  
D'ABONNEMENT**

La revue de l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres

47, avenue Simon Bolivar

75950 PARIS Cedex 19

Tél : (1) 42.02.44.43

Nom: ..... Prénom: .....

ou raison sociale: .....

Adresse: .....

Code postal: ..... Ville: .....

Branche professionnelle de l'entreprise (s'il y a lieu): .....

. Ci-joint le titre de paiement établi à l'ordre de "CADRES-CFDT" au prix de 300 F (abonnement un an 5 numéros + le supplément "CADRES-PLUS").

. Abonnement de soutien au prix de 3 000 F

Date: ..... Signature: .....

Si vous êtes déjà adhérent ingénieur ou cadre à la CFDT le prix du service de la revue est collecté avec la cotisation que vous payez (le timbre ou la carte doit porter la mention UCC). Si vous ne recevez pas encore la revue, signalez-nous votre situation en cochant la case ci-contre (précisez votre syndicat et votre fédération): .....adhérent CFDT

**Modèle de Bulletin d'abonnement "CADRES-CFDT"**

à reproduire et à retourner à l'UCC-CFDT

47, avenue Simon Bolivar - 75950 PARIS CEDEX 19

# Cadres

édité par l' 

---

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

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

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

#### **DERNIERS NUMÉROS PARUS :**

- DES EXCLUS ET DES CADRES N° 358
- QUELS PARITARISMES ? N° 359
- D'AUTRES PARTAGES N° 360
- MOVE BRITANIA N° 361-362
- L'OUVRAGE ET LE TEMPS N° 363

## *Cadres* **CFDT**

47, avenue Simon Bolivar - 75950 Paris Cedex 19

Tél : (1) 42.02.44.43

L'abonnement annuel (5 numéros) : 300 Francs

L'abonnement de soutien : 3.000 F

N° ISSN : 0398-31 45

Commission paritaire des publications et agences de presse  
n° 1 175 D 73.