

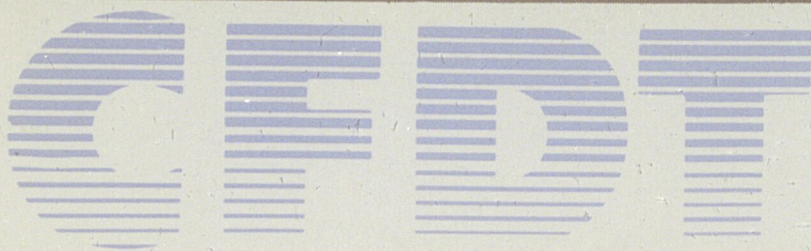
# CADRES

# CELT

**Organisation,** modes et  
modèles.



# CADRES



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

Directeur-gérant, Daniel Croquette. Rédacteur en chef, Joseph Le Dren.

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

Le numéro 50 F. L'abonnement annuel 200 F. Prix dégressifs pour les commandes groupées.

CCP 30 474 52 N La Source.

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



# Organisation, modes et modèles.

N° 324

## Sommaire

### 2 **Introduction**

par Joseph Le Dren

### TERRAINS MOUVANTS

- 4 Le grand air de la flexibilité  
par Françoise Piotet
- 14 Gestion du personnel : la fin d'un héritage  
par Jacques Gautrat
- 25 Expression des salariés et enjeux d'entreprise  
par Florent Cassette
- 32 Au centre de la plaine d'Alsace, Rhénalu  
par Gérard Lesprit

### RIGIDITES EXEMPLAIRES

- 41 Fonction publique et organisation  
par Françoise Piotet
- 50 « L'organisation physiologique du travail »  
Par Georges Ribeill
- 59 Une organisation du travail au Cameroun  
par Pierre-Noël Denieuil

### L'ORGANISATION SUR LE MÉTIER

- 68 Revaloriser les professions  
par Marguerite Bertrand
- 76 Une autre organisation syndicale  
par Pierre-Eric Tixier

### **Actuelles**

- 87 Les salaires des cadres, voyage à travers les chiffres  
par Michel Rousselot

*Maquette* : Joseph Defossez, N. Monnier. *Photos* : Collot/Réa, p. 4 ; Muscat/Gamma, p. 5 ; S. Gaudenti/A des reporters, p. 9 ; Maillac/Réa, p. 12, p. 22, p. 24, p. 28, p. 29, p. 76, p. 77, p. 84 ; A. Dagbert/Viva, p. 14 ; Pitchal/Réa, p. 19, P. 83 ; Rudman/Réa, p. 40, p. 45, p. 32, p. 33, p. 69 ; P. Granaud, p. 48, p. 49 ; A. Buyat/DR, p. 50, 56, 57 ; Bajande p. 59, p. 61 ; Giry/Réa p. 70, p. 71 ; J. Gaillard/Réa, p. 73, p. 74 ; Colin/Réa, p. 79, p. 3 ; haut gauche, Pottier, haut droit Sola/Gamma, bas gauche Pszenny, bas droit Bloncourt.



# Organisation, modes et modèles

■ *Nous n'avons pas le choix. Confrontés de toutes parts à des crises d'organisation, il faut les vivre. Mais penser l'organisation, c'est infiniment plus que de changer l'organigramme, ou le modèle. On l'a dit et redit : l'importation ou l'imitation de modèles ne résoudra rien d'essentiel. Ce qui a été performant aux Etats-Unis, en Suède ou au Japon, ne le sera pas automatiquement en France, et peut-être ne l'est déjà plus là-bas.*

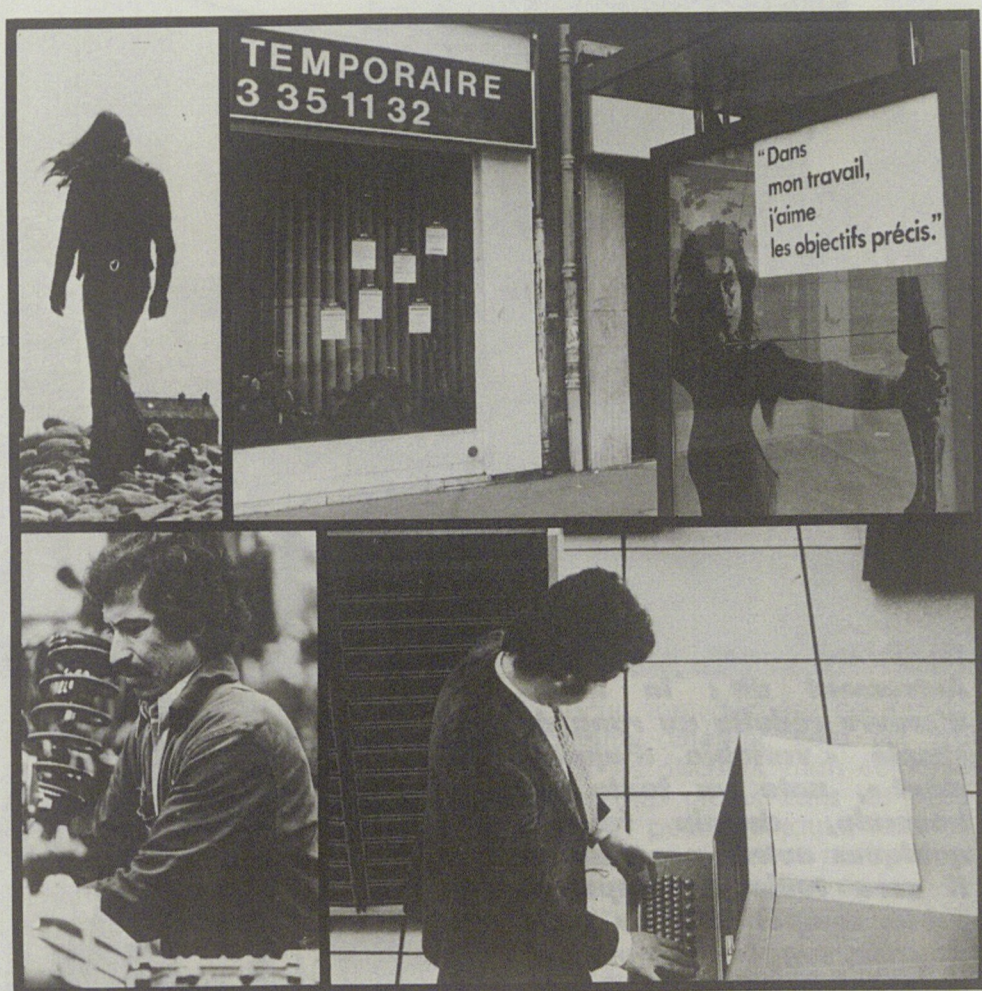
*Penser l'organisation, c'est repenser la stratégie. Très au-delà de l'organigramme, qui n'est souvent qu'un masque, sont à étudier les capacités réelles des entreprises, des institutions et administrations, les cultures qui les imprègnent, les inspirent, ou les bloquent. Qu'il s'agisse de compétition économique, d'innovation sociale, ou d'une recherche de synergie entre l'une et l'autre, on s'aperçoit que les solutions ne relèvent pas simplement d'un « bon » management ni d'un consensus devant la crise, ni de n'importe quelle flexibilité.*

*Pour faire une prospective digne de ce nom, il faut inventorier l'héritage des écoles, des entreprises, des choix industriels, techniques et sociaux du passé. Analyser les erreurs et la genèse des conflits. Evaluer l'apport, aujourd'hui, des groupes d'expression aussi bien que des cercles de qualité. Dès lors, la réflexion sur l'organisation est indissociable des questions déjà posées sur la gestion, la qualification, la création industrielle, l'échange technologique Nord-Nord et Nord-Sud. Elle ne peut pas non plus faire abstraction du chômage, en particulier celui des jeunes, des situations spécifiques des PME-PMI et des travailleurs individuels, des relations entre travail et hors travail.*

*Le syndicalisme est une organisation complexe entre toutes, parce que confrontée à l'ensemble de ces problèmes. Dans notre société comme dans les entreprises, il doit trouver des moyens et des niveaux pertinents d'intervention. Dans une évolution déconcertante et rapide, il doit déceler ce qui stérilise son action et contribue à son déclin. Il doit surtout, sans se renier, chercher les moyens – structures, stratégies, climat – qui favoriseront l'essor d'une organisation nouvelle.*



par Joseph Le Dren





# LE GRAND AIR DE LA FLEXIBILITÉ

PAR FRANÇOISE PIOTET

**Flexibilité, mot magique ! Autrement dit : la main-d'œuvre réduite au rang de simple « variable d'ajustement », note un texte qui bouscule, chemin faisant, quelques autres porcelaines. Il sera toujours temps de parler compétitivité ou sortie de crise, suggère vigoureusement Françoise Piotet. Débarassons-nous d'abord de ces mille rigidités qui nous étouffent et nous paralysent.**



**D**epuis deux ou trois ans, un mot magique est apparu dans la grande saga de la mode en matière de gestion des entreprises : la flexibilité. Nul ne sait très bien ce que le mot veut dire, ce qui permet à chacun d'y mettre le contenu qu'il souhaite, mais mot magique, il l'est assurément puisque, au-delà de son contenu « variable », il représente la réponse unique à tous les problèmes auxquels sont confrontés les entreprises : compétitivité, productivité, sortie de crise, avenir doré vers trente nouvelles « glorieuses ».

Chacun met derrière ce mot un contenu différent, cela est vrai dans les discours, mais cela l'est beaucoup moins dans les pratiques et peut-être faut-il faire un détour par celles-ci pour mieux comprendre ce qui est en jeu. Les principales revendications du CNPF et de la majorité des employeurs, appuyés aujourd'hui par les pouvoirs publics, consistent à demander toutes les libertés pour ajuster à très court terme, en fonction des fluctuations du marché, ce que les économistes nomment le « marché interne » du tra-



vail. Sous ce jargon, il y a en fait une stratégie simple de gestion de l'entreprise, stratégie directement issue d'une conception taylorienne et fordienne de l'organisation du travail : le travail, c'est-à-dire la main-d'œuvre est « la variable d'ajustement », la source de flexibilité quantitative et fonctionnelle de l'entreprise.

### **La flexibilité numérique : un repli frileux**

La flexibilité quantitative a en fait un double sens : il y a deux touches au clavier de cette flexibilité-là.

La première est celle du **volume de la main-d'œuvre employée**. Lors de la négociation interprofessionnelle sur l'emploi en 1984, on a entendu le représentant de la CGPME affirmer qu'il fallait pouvoir licencier autant que les entreprises le souhaitent et même plus qu'il n'était nécessaire pour qu'elles puissent faire face aux aléas du marché. Ce qui coûte cher, c'est la main-d'œuvre.

La liberté de licencier à volonté a pour contrepartie la liberté d'embaucher : pour combien de temps ? Si on a une vision à aussi court terme de la gestion de la main-d'œuvre, peut-on avoir en même temps, à moyen et long terme, une véritable stratégie d'entreprise, une vision globale du marché et du produit que l'on cherche à promouvoir ?

La seconde est celle des **heures travaillées**. Beau débat sur l'annualisation et sur le temps d'utilisation des équipements ! Peu contestent aujourd'hui la nécessité d'une utilisation plus rationnelle d'équipements dont l'obsolescence rapide devient la marque. Peu réfutent la nécessité absolue pour l'entreprise de prendre en compte son environnement et les contraintes qu'il fait peser sur elle. A preuve, on reproche assez aux administrations le peu de cas dans

lequel elles tiennent trop souvent des exigences et des besoins des usagers. Une bureaucratie dans le sens précis du terme, ne se définit-elle pas, au bout du compte, comme une organisation qui vit dans l'ignorance totale de son environnement ?

Mais quelle marge entre ce repli frileux sur soi, mortel à terme, et l'explosion tous azimuts de n'importe quelle forme d'aménagement du temps de travail : développement considérable du travail en deux équipes, travail de fin de semaine, contrat de travail sur six mois morcelés sur l'année en fonction des activités saisonnières, accroissement du temps partiel, sans parler de toutes les formes imaginables de modulation qui finissent par rendre impossible une vie individuelle et collective normale à l'extérieur de l'entreprise.

### **La flexibilité fonctionnelle : bienheureuse sous-traitance**

A ce premier volet de la flexibilité s'en ajoute un second, plus subtil et qui, dans bien des domaines, échappe encore au recensement statistique.

Le premier élément de cette flexibilité fonctionnelle consiste pour les entreprises à « externaliser » les tâches qui peuvent l'être et qui ne relèvent pas, en propre, du métier de l'entreprise. Concrètement, cela signifie qu'un nombre croissant d'entreprises pousse à l'extérieur certains salariés en les incitant à s'installer à leur compte, transformant leur contrat de travail en contrat commercial.

Au moins dans un premier temps, quelle joie pour le salarié de devenir son propre patron ! Le bonheur a souvent une durée de vie courte dans la sous-traitance. Outre le désir de diminuer la masse salariale, les entreprises se débarrassent ainsi sur certains de leurs salariés, des risques qu'elles



ne veulent pas courir elles-mêmes. Jouant sur une des aspirations humaines les plus profondes : le désir d'indépendance et d'autonomie, les entreprises utilisent la sous-traitance comme un bouclier protecteur pour diminuer la pression qu'exerce sur elles le marché. La polémologie est à la mode et le patronat y cherche aujourd'hui souvent ses références : « la guerre économique », « il faut ouvrir de nouveaux fronts », « conquérir de nouvelles frontières » ! Ces nouveaux et petits sous-traitants seraient-ils devenus la nouvelle « chair à canon » de la guerre économique ? Ils ne sont hélas pas les seuls !

En effet, le registre de la flexibilité est aujourd'hui très large ; en la matière, l'imagination est au pouvoir. Reste encore effectivement l'intérim et les contrats à durée déterminée pour compléter la panoplie. Après un assainissement de la profession obtenu en partie grâce à une négociation interprofessionnelle qui a permis aux travailleurs intérimaires l'accès à certains droits réservés jusque-là aux salariés permanents de l'entreprise, les effectifs intérimaires se stabilisent.

Mais la flexibilité est un véritable panier percé. Lorsqu'on arrive à boucher un trou, un autre s'élargit. Le volume des contrats à durée déterminée (C.D.D.), augmente et la revendication du patronat en la matière est claire : il faut augmenter la liste des motifs de recours (ou mieux encore : supprimer tous les motifs), allonger la durée des contrats et les possibilités de renouvellement.

Demeure « le noyau dur » des salariés permanents de l'entreprise. Pour eux aussi, les choses bougent, pas forcément toujours mal d'ailleurs, même si certains, et en particulier les plus âgés, restent sur la touche.

### **Trois segments : du meilleur au moins bon**

Ce noyau dur qui regroupe les salariés les plus qualifiés de l'entreprise se voyait en général confier un travail correspondant à sa compétence. On assiste aujourd'hui souvent dans les entreprises, à une réflexion différente sur l'organisation du travail, celle-ci cherchant à réorganiser les compétences de telle sorte qu'elles puissent déployer la main-d'œuvre sur un nombre plus important de tâches. Cette réorganisation est considérablement facilitée par les mutations technologiques qui rendent floues les frontières des compétences.

Cette possibilité de déployer la main-d'œuvre sur un nombre plus important de tâches modifie considérablement la nature des qualifications, mais fait aussi éclater, dans bien des cas, les systèmes de classification.

**La flexibilité des salariés** accompagne très opportunément une telle politique. Un ajustement de la structure des salaires encourage à l'évidence cette flexibilité fonctionnelle. Elle permet à l'entreprise de conserver l'expertise rare et de stimuler la performance individuelle. Bel et bon ! Mais la jungle peut devenir sauvage.

Les résultats de cette flexibilité conduisent à des changements importants et encore insuffisamment analysés dans la structure des marchés du travail interne. On assiste en fait aujourd'hui à une différenciation potentielle et réelle croissante entre trois segments de salariés :

1. Le noyau dur constitué par les salariés qui font ce que l'entreprise considère comme étant son activité principale. Ce noyau dur est constitué par des hommes employés à plein temps et qualifiés ;



2. Les travailleurs périphériques, chargés des activités de routine ou les moins qualifiées, activités tenues à temps partiel par des femmes, par des travailleurs temporaires (intérim ou CDD, jeunes, immigrés, femmes) ;

3. Les travailleurs externes, considérés par les entreprises comme un groupe de travailleurs flexibles, tout comme le groupe précédent, et dont les qualifications sont très variées.

### **Les laissés pour compte du « tous ensemble »**

A ces pratiques, décrites à grands traits et que certains souhaiteraient étendre encore, se juxtapose un discours d'une toute autre nature et qui par bien des aspects n'est pas sans présenter quelques contradictions avec les pratiques mises en œuvre.

Comme trop souvent en France, ce discours se structure autour de thèmes ou d'analyses qui proviennent aujourd'hui, non plus du Nord de l'Europe, mais des États-Unis ou du Japon et là comme dans d'autres domaines, le prêt à porter de ce discours a souvent moins de classe que la haute couture dont il est issu !

Sans vouloir donner un ordre d'importance, le premier de ces thèmes est celui de « la culture d'entreprise ». Sous ce terme de culture, qui a autant de signification que celui de flexibilité, il s'agit en fait de formuler sous forme de maximes très simples que l'on pourrait presque chanter sur l'air des lampions, le projet de l'entreprise à court et moyen terme : « être les meilleurs », « conquérir X parts de marché », etc., et diffuser ce projet de telle sorte qu'il devienne le projet individuel de chaque salarié de l'entreprise, qu'il fédère les énergies et structure le consensus.

Il consiste à agir en fait sur une fibre très sensible des salariés, qui,

en règle générale, sont attachés à leur entreprise et fiers du produit ou des produits qu'elle fabrique, des services qu'elle rend. Mais comment fait-on adhérer à un tel projet les travailleurs de la périphérie, tous ceux à qui on a confié les tâches les moins qualifiées et qui n'ont aucun avenir dans l'entreprise ?

Le second terme majeur est celui de la qualité. Les cercles de qualité ont proliféré dans les entreprises françaises comme des abeilles autour d'un pot de miel. Mais la

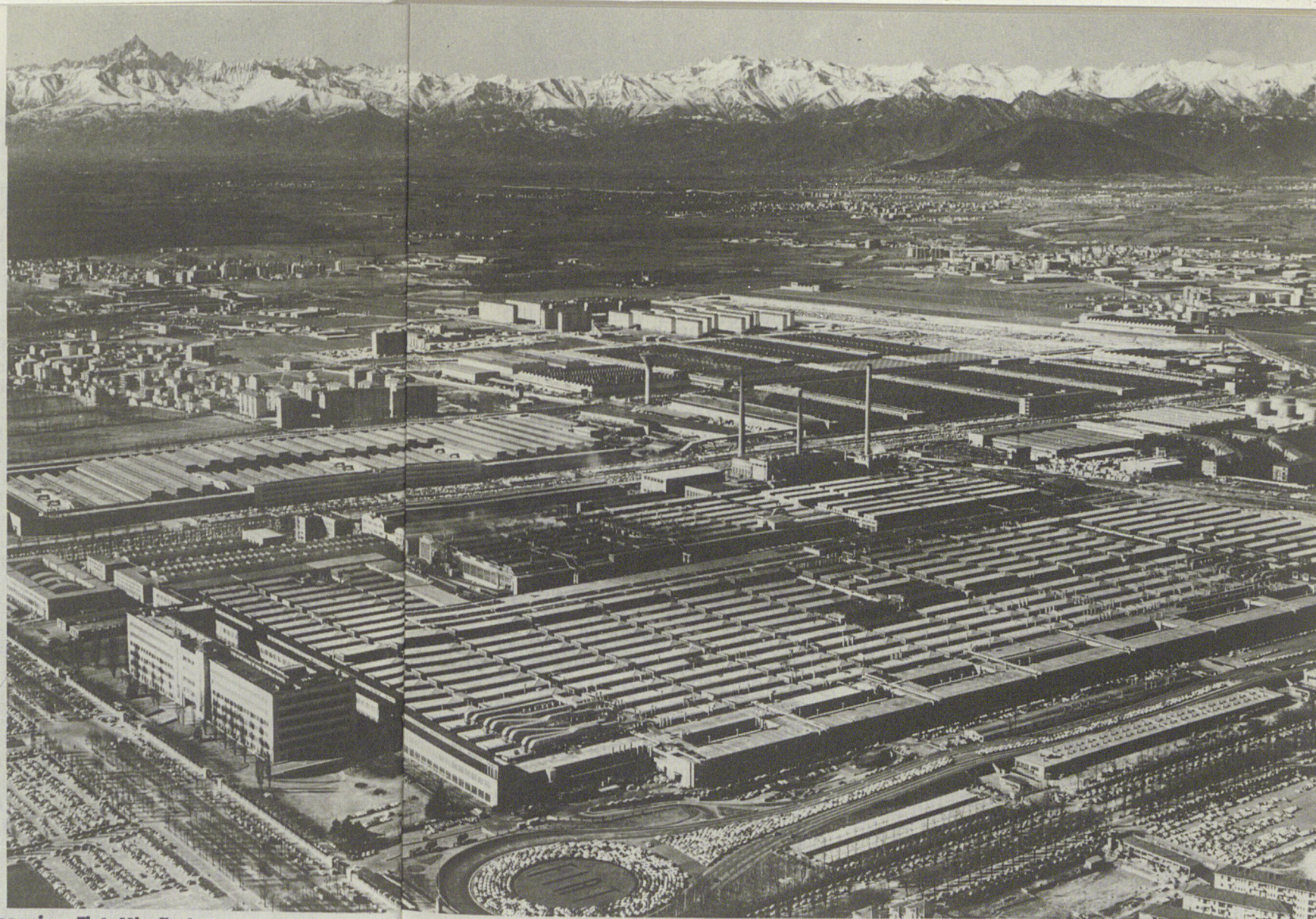
qualité dépend-elle seulement du travail des hommes ? La division des tâches qu'induit la segmentation du marché interne du travail est-elle véritablement propice au développement d'une politique de qualité ? La qualité ne dépend-elle pas souvent du bon emballage du produit tout autant que du produit lui-même ?

Dans nos voitures, c'est rarement le moteur qui lâche, mais c'est souvent le rétroviseur qu'on ne peut pas régler parce que mal monté,

la poignée de la porte arrière qui ne fonctionne pas et le cendrier qui reste dans la main quand on veut l'ouvrir. Dans un marché ultra-concurrentiel, c'est cette qualité-là qui fait la différence, mais qu'a à faire l'intérimaire de la qualité et de ses cercles dont il est exclu ?

Le « tous ensemble » qui résume assez bien ce discours pluriel est en profonde contradiction avec les pratiques qui tendent à se développer.

Mais ce discours n'est pas sans



**Les usines Fiat, Mirafiori.**



force, qui fait plus de bruit que les pratiques qu'il masque. Il touche une opinion publique maintenant très sensibilisée à la crise et il est suffisamment habile pour susciter une adhésion de la part du noyau dur auquel il s'adresse en fait, noyau dur qui est le seul encore à même de s'exprimer et de faire entendre sa voix et qui, consciemment ou non, soutient un discours et des pratiques qui sécurisent et pérennisent sa propre position.

### **Marginalisation à hauts risques**

Le discours et les pratiques sur la flexibilité tels qu'ils viennent d'être présentés, reposent sur une rationalité forte et apparemment incontournable. Il n'y a qu'un sens possible à l'histoire, qu'une bonne manière de survivre tous ensemble. Si on n'est pas pour cette flexibilité-là, on est donc pour la rigidité et le conservatisme des avantages acquis. La rigidité, c'est le déclin de l'économie, la mort de l'entreprise, la dégénérescence de la France.

A peine sommes-nous enfin sortis d'une idéologie totalitaire qu'on nous demande d'en adopter une autre, aussi intolérante et aussi dogmatique que celle qu'elle vise à remplacer sous le beau masque du pragmatisme. On a déjà refusé de donner une première fois, il est vain d'espérer qu'on acceptera une deuxième ! Si la forme est différente, le fond est par trop semblable.

On peut être contre la flexibilité proposée, non pour des raisons de dogme, mais parce qu'elle est décidément trop à courte vue. Elle est une flexibilité statique, qui ne peut qu'avoir des effets pervers à court et moyen terme. Elle est dangereuse de plusieurs points de vue.

Le premier, le plus évident, est le risque de marginalisation d'une partie de la population, non seule-

ment au sein de l'univers du travail, mais aussi de la société. Quels projets professionnels et familiaux peut développer le jeune qui va d'interim en CDD ?

Quelle vie sociale, quel type de citoyenneté peut-on vivre dans une société qui travaille 24 h sur 24 ?

La liste est longue des problèmes que pose cette flexibilité-là, liste souverainement ignorée par ses promoteurs qui attendent en fait de la société qu'elle prenne en charge tous les aléas qu'ils estiment ne pas être de leur ressort. Chômage, incertitude et insécurité vont de pair : la multiplication des prisons est après tout un remède comme un autre.

Mais plus fondamentalement encore, cette flexibilité est dangereuse parce qu'elle ne permet probablement pas d'atteindre l'objectif qu'elle vise : rendre les entreprises capables de s'adapter durablement aux fluctuations du marché. Cet enjeu est vital et il implique peut-être une remise en cause de ce que l'on nomme « les avantages acquis », une conception totalement différente de la qualification et donc des classifications, une certaine flexibilité de la main-d'œuvre, le goût ou la nécessité du risque pour tous et pas seulement pour quelques-uns, un aménagement du temps de travail autre que l'immuable huit heures – midi ; 14 h – 17 h 52 pour tous.

Les mots de cette flexibilité-là ne sont vraiment guère différents de ceux qui ont été utilisés pour décrire la flexibilité statique qui vient d'être évoquée. Mais en la matière, les mots sont aussi des concepts qui peuvent renvoyer à des réalités totalement différentes. En matière de flexibilité, deux données fondamentales sont en cause : l'organisation du travail et la méthodologie du changement.



### **La main-d'œuvre au cœur**

L'organisation du travail encore dominante dans les entreprises françaises est une organisation fondée sur une division extrême des tâches et des fonctions directement issue des principes tayloriens d'organisation. Les tentatives qui ont été faites pour remettre en cause ce modèle dominant d'organisation n'ont guère résisté à la crise économique et le patronat continue à chercher dans de vieilles recettes des réponses aux problèmes entièrement nouveaux posés par l'internationalisation des marchés et par les mutations technologiques.

Les vieilles recettes consistent en fait à considérer le facteur travail comme le seul élément sur lequel on puisse agir au sein des facteurs de production, c'est-à-dire comme l'élément soumis aux autres facteurs, la technologie et le produit. L'idée banale, presque triviale que l'on voudrait opposer à cette conception est celle qui consiste à proposer un renversement dans la hiérarchie des facteurs. A placer le facteur travail, c'est-à-dire la main-d'œuvre, au cœur du dispositif, élément autour duquel doivent s'ordonner les autres facteurs de production contraignant ainsi à une combinaison radicalement différente de ces facteurs. En l'état actuel, il s'agit quasiment pour tous d'une révolution copernicienne.

Trois-quarts de siècle de taylorisme n'ont pas seulement produit une organisation du travail, ils ont aussi contribué à créer une culture dominante, au sens où les ethnologues utilisent ce terme, c'est-à-dire une manière de comprendre les autres et de se comprendre soi-même, de partager des normes et des valeurs, de communiquer. Soyons iconoclastes jusqu'au bout : les organisations syndicales ne partagent-elles pas jusqu'à un cer-

tain point la conception statique de la flexibilité du patronat, parce que leurs militants se retrouvent encore largement dans le « noyau dur » des salariés protégés, mais aussi parce qu'il est plus facile de contester et de s'arc-bouter sur des normes et des classifications rigides que de prendre le risque de négocier de l'incertitude ?

Concrètement, cette révolution implique en fait que soit complètement reconsidérée la méthode de changement organisationnel. Non plus un changement imposé par le sommet et plus ou moins subi par la base, mais un changement négocié, qui permette un autre aménagement du temps de travail, une autre utilisation des équipements, peut-être un recours aux diverses formes de travail temporaire à condition que ces formes ne soient pas définitivement réservées à certaines catégories de la population, mais qu'elles permettent l'épanouissement des aspirations de certains et qu'elles contribuent à un partage du risque par tous.

Cela implique aussi une autre conception de la politique contractuelle. L'accord implique qu'on ne fasse pas porter sur l'autre les aléas susceptibles de survenir dans l'exécution de l'accord, mais qu'on y cherche ensemble solution. Cette conception exige un équilibre des parties en présence. Tuer le syndicalisme, qu'on le veuille ou non, conduit à compromettre définitivement toute possibilité de changement.

### **Sortir de l'économie de cueillette**

Il n'y a plus de bonne organisation du travail en soi, que l'on pourrait décrire sur un papier. Il n'y a que des organisations contingentes dont la flexibilité dépendra essentiellement de la capacité des hommes et non des machines à



s'adapter aux contraintes de l'environnement, mais les hommes ne s'adapteront qu'à un certain nombre de conditions, qu'avec un minimum de garanties qu'il faut aujourd'hui inventer par la négociation et qui n'ont sans doute rien à voir avec la flexibilité numérique qui est demandée même si

elles ne reprennent pas les traditionnels avantages acquis. Contrairement peut-être à ce que pensait Valéry, nous ne sommes pas entrés dans l'ère d'un monde fini, nous sommes entrés dans l'ère d'un monde incertain. Le raisonnement manichéen qui conduit à faire peser cette incertitude sur

une partie de la population active, ou souhaitant l'être, en préservant les privilèges d'un petit nombre ne peut conduire, à terme, qu'à une révolte de ceux qui appartiennent à ces segments flexibles de la population active, ou/et à un déclin irréversible de notre économie.

Est-il vraiment impossible d'imaginer une organisation du travail qui ne ségrège pas les tâches avec comme seul objectif la flexibilité numérique de la main-d'œuvre ? Est-il vraiment utopique de considérer la formation comme un investissement essentiel et majeur et non comme un coût ? Est-il vraiment absurde de considérer que la garantie la plus sûre que l'on puisse accorder aux salariés est une véritable qualification, seule capable de leur faire accepter la chance et le risque de la mobilité ?

Demander que l'on cesse d'emprunter à l'Est ou à l'Ouest des modèles et des références à transposer, tels quels dans nos entreprises pour chercher ensemble, de manière contradictoire, avec sans doute bien des tâtonnements, les solutions organisationnelles qui seront acceptées parce qu'elles ne seront pas immuables, même si elles sont le fruit d'un compromis, est-ce trop exiger ?

La parole et le discours servent à masquer autant qu'à dévoiler. Le discours dominant sur la flexibilité cache en réalité les plus extrêmes rigidités. Qu'on ne s'étonne donc pas s'il soulève aussi peu d'enthousiasme. Mais ayons au moins le courage d'appeler les choses par leur nom. L'économie française ne saura longtemps se satisfaire de pratiques valables pour une économie de cueillette.

**Françoise Piotet**

*Chez Carrefour, le temps des femmes.*





# GESTION DU PERSONNEL : LA FIN D'UN HÉRITAGE

PAR JACQUES GAUTRAT

Sociologue

**Pour que ça fonctionne bien TOUS doivent s'y mettre. Tous. Jusqu'au plus humble. Tous, dans une entreprise lâchant l'image usée de la pyramide pour adopter celle, « branchée », de réseau. Il n'en faut pas plus à Jacques Gautrat pour retrouver, dans les greniers de l'histoire, un vieux mot flamboyant, peut-être promis à prochaines fortunes, celui d'égalité.**

**L**a gestion des entreprises, dans la conception taylorienne, n'a pas donné lieu à des démarches séparées entre le fonctionnement des techniques et le fonctionnement des hommes en organisation. On a toujours pensé que la rationalité humaine était subordonnée à la rationalité des techniques qui, à l'époque, étaient essentiellement dominées par le déterminisme des outils mécaniques.

On a toujours pensé que de bons ingénieurs, capables de maîtriser des organigrammes rationnels, étaient capables de faire fonctionner n'importe quelle organisation sociale. Même si on devait s'apercevoir, après l'avoir recruté, que le personnel de commandement ne savait pas faire fonctionner une organisation, il n'y avait aucun critère solide pour le savoir avant de l'embaucher. On

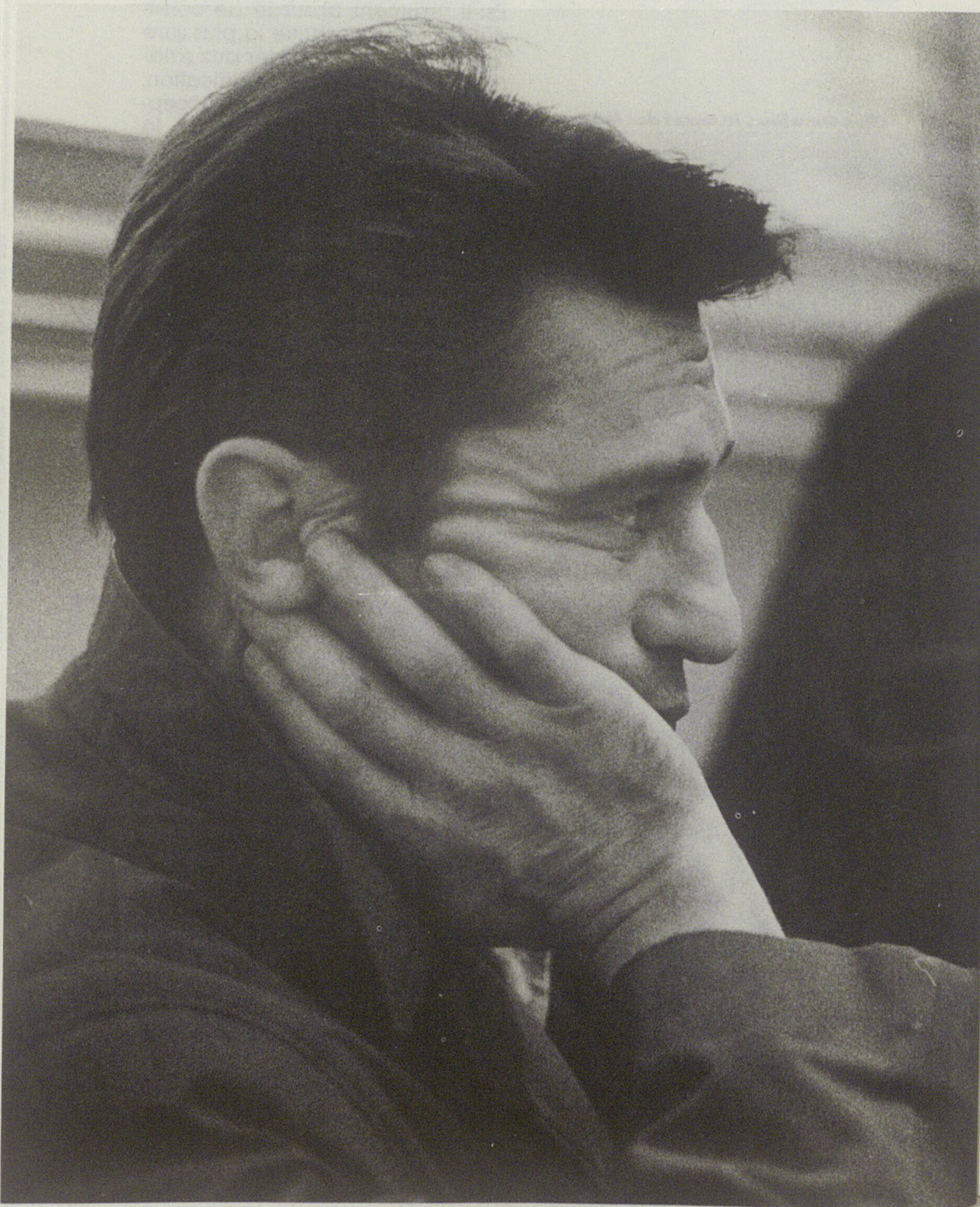
croyait, et on croit encore, qu'il suffit qu'on ajoute, à des personnes qui ont la maîtrise de leur métier, un pouvoir de commandement pour qu'ils puissent faire fonctionner le système dont on les nomme responsables.

## **L'aptitude au commandement : inné ou acquis ?**

En réalité, les équipes de direction ont toujours hésité entre deux conceptions sur le fonctionnement des hommes en organisation. L'une étant que l'aptitude au commandement « l'art de commander » était inné, l'autre qu'elle pouvait s'acquérir par l'expérience du commandement. Toutefois, les directions n'avaient pas beaucoup de ressources pour éclaircir cette notion d'aptitude au commandement.

Le recrutement de l'encadrement est loin d'avoir donné satisfaction, même dans les périodes fastes de l'expansion des entreprises. On s'aperçut aussi que l'aptitude à faire exécuter les ordres pouvait s'accompagner d'effets pervers tels que l'aptitude à générer des conflits ou l'aptitude à provoquer des conduites informelles de retrait du personnel impossible à contrôler (absentéisme, freinage, etc...).

Peu importe, les chefs d'entreprise ont eu le plus souvent l'habitude de séparer les deux phénomènes : le conflit n'étant dû qu'aux meneurs et aux mauvais esprits de leurs subalternes ; le bon fonctionnement étant dû à l'encadrement : chacun ayant sa fonction. Les uns, celui de faire marcher le système, et les autres celui de l'empêcher de fonctionner.





## Tous acteurs pour le changement

Bien qu'une grande partie de notre patrimoine industriel continue à fonctionner sur cet héritage du passé, force est de reconnaître aujourd'hui que même les patrons les plus traditionalistes ne défendent plus la théorie de cette pratique. Un nouveau discours managérial a réussi à décoller des universités, où il a été séquestré pendant longtemps, et souffle sur les pays industriels. Aujourd'hui, on admet de plus en plus que le savoir faire fonctionner ne repose pas seulement sur l'aptitude au commandement, mais sur la propension de tous les acteurs d'un système à vouloir qu'il fonctionne et au savoir-faire diffus pour que cette volonté se transforme en réalité.

On constate donc qu'il faut *intimement vouloir* que l'organisation fonctionne. Il faut être motivé (vouloir de l'intérieur) et pas seulement être payé en conséquence. Le niveau de rémunération de l'encadrement et les pouvoirs qu'on lui confère ne suffisent plus à garantir une gestion efficace en l'épurant des effets pervers (non prévus) de toute nature.

Au cours des dernières décennies, deux idées nouvelles ont émergé dans la conception de la gestion des hommes : l'une est que cette gestion doit s'employer à convaincre intimement non seulement les commandeurs, mais aussi les commandés. L'autre est que la manière de convaincre repose sur des pratiques et des théories que les sciences humaines ont expérimentées. Détaillons ces deux affirmations :

1. La nécessité de convaincre les subalternes ne repose plus sur les idées antérieures au 19<sup>e</sup> siècle qui consisteraient à croire qu'un certain niveau de pauvreté inciterait les salariés à venir travailler régulièrement dans l'entreprise pour pouvoir survivre (Adam Smith). Ou l'idée taylorienne, et totalement opposée, qui consiste à penser que l'on peut inciter les salariés à se conformer à la

rationalité de l'organisation, uniquement par l'espoir de devenir plus riches.

Aujourd'hui le management moderniste pense qu'il est nécessaire que les salariés partagent intimement les objectifs de l'entreprise, et adhèrent à sa politique, pour qu'ils travaillent plus efficacement non seulement quantitativement mais qualitativement, dans leurs domaines respectifs.

2. Cette manière de gérer n'est plus reconnue comme relevant de l'inné ou de l'acquis des commandeurs, mais de concepts fournis par les sciences humaines, l'épistémologie, l'informatique, etc... Après être passé par l'idée que la conviction relevait de l'art et des techniques de manipulation, c'est-à-dire par des procédures qui consistent seulement à persuader sans payer la conviction autrement que par des primes ou des espérances, on est passé à l'idée que la conviction ne pouvait difficilement se réaliser sans des négociations. Sans donner quelque chose en échange qui ne soit pas seulement de la rémunération mais du pouvoir, ou du contrôle sur le pouvoir, ou de la participation au pouvoir.

## Fin de la pyramide

De plus en plus les modernistes avancent l'idée que la gestion de l'organisation passe par une multitude de négociations à tous les niveaux des mécanismes de l'organisation, donc par la démocratisation du système. L'entreprise n'est plus envisagée comme une pyramide dans laquelle le lieu de la négociation se trouverait seulement au sommet, entre le pouvoir et les institutions de recours, mais comme un réseau où la négociation s'effectue à tous les niveaux de cette pyramide. Ou la relation de pouvoir, quelle qu'elle soit et à quel lieu que ce soit, passe par la négociation entre celui qui est détenteur du pouvoir et celui qui, n'en étant pas formellement détenteur, possède cependant en puissance le pouvoir de gêner le gestion-



naire jusqu'à l'empêcher de réaliser la rationalité formelle de ses plans.

*Cet ensemble composite de volonté et de connaissance* ne repose pas, malgré tous les efforts des écoles de gestion et les institutions de formation, sur des critères scientifiques, ni sur des techniques précises comme l'organisation scientifique du travail (O.S.T.). Cette connaissance du fonctionnement des organisations, qui est restée à un état conceptuel, ne fait pas l'objet d'un corpus de connaissances que l'on exige des responsables, et des commandeurs et des commandés, qui vivent en organisation.

Ces critères de gestion, volonté et connaissances, ne sont pas forcément dépendants l'un de l'autre. Le premier repose sur la croyance, qui relève de l'idéologie et des représentations qui nous sont léguées par notre culture, tandis que le deuxième relève de la connaissance.

### **Un savoir-faire qui est une culture**

Ce savoir-faire relationnel qui relève d'une activité sociale, mais dépasse la technique relationnelle puisqu'il doit être voulu et désiré, dépasse aussi le comportement individuel puisqu'il doit être partagé par un ensemble d'acteurs composant l'organisation. On peut plus facilement communiquer avec des personnes qui veulent communiquer qu'avec des personnes qui ne le veulent pas. Mais on peut encore communiquer plus facilement avec des gens qui veulent, et qui savent communiquer, qu'avec des gens qui veulent seulement communiquer et ne savent pas le faire.

C'est la raison pour laquelle, on peut dire que ce type de relation, voulu et efficace, relève davantage d'une culture (un ensemble de comportements sociaux) et dépasse la technique d'un simple savoir-faire sur la communication. Accepter l'idée que le fonctionnement de l'organisation relève, entre autres, d'un certain

nombre de concepts, ne veut pas dire que le fonctionnement dans cette optique pourrait être normalisé comme l'a été l'organisation scientifique du travail. La connaissance des théories de l'organisation ne suffit pas à répondre aux problèmes aléatoires et événementiels qui sont le pain quotidien de l'organisation.

Les théories et les techniques de communication ne constituent cependant qu'un canevas grossier qui ne peut s'apparenter à des procédures normalisées comme l'O.S.T. s'est ingénié à en produire, dans la mesure où les situations de communication sont infinies et évoluent tous les jours avec des paramètres différents : personnalité des communicants (âge, sexe, nationalité), nature des aléas techniques, etc...

### **Notre histoire : les conflits de pouvoir**

Il est largement admis dans l'opinion que les notions de management moderniste que j'ai schématisées viennent des pays industriels les plus avancés. Les théories viendraient des USA avec Agyris, Druker, Likert, etc... et les pratiques viendraient de Scandinavie et plus récemment du Japon.

On est cependant frappé d'étonnement par la facilité et la rapidité avec laquelle les théories modernistes du management se sont répandues dans l'encadrement supérieur et dans les directions des entreprises françaises. Il semble bien aujourd'hui que la participation, qui est un des thèmes essentiels du management moderniste, soit devenue une sorte de norme du discours managérial. La facilité avec laquelle cette notion a pu balayer les théories de lutte des classes, si profondément ancrées dans notre histoire et notre culture, tend à infirmer l'idée que le néo-management n'est qu'un produit d'importation. L'opinion que je défends depuis des années, est qu'il est profondément inscrit dans notre culture nationale, en France où les conflits de



pouvoir sont dans la tradition de notre histoire. Le problème des critères composites inhérents à la vie des organisations et particulièrement de l'entreprise, n'est pas resté ignoré, loin de là. C'est au contraire un problème qui a dominé notre culture nationale mais, non pas comme les Scandinaves ou les Japonais par une démarche pragmatique et expérimentaliste, mais par une démarche profondément théorique et politique. La notion composite de la gestion des hommes a fait rage dans les débats politiques et idéologiques et a donné lieu à l'explosion sociale que fut mai 1968.

Jusqu'à ces dernières années, on s'accommodait fort bien que l'entreprise puisse avoir des cultures séparées en reléguant la solution d'une culture d'entreprise dans deux utopies opposées. D'un côté, l'utopie patronale sous forme de paternalisme à forte tendance chrétienne, qui a eu ses périodes plus politiques comme la participation gaulienne, ou comme le rapport Sudreau. De l'autre, l'utopie communiste autoritaire de l'entreprise d'Etat ; l'utopie des coopérativistes et celle plus récente de l'autogestion généralisée.

## Où trouver les racines de la démocratie industrielle ?

Ces utopies, qui reposaient toutes sur l'idée d'un consensus harmonique, envisageaient la possibilité que les salariés puissent réellement participer à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation et influencer sur ses décisions. La relégation de cette conception dans le domaine de l'idéologie tient surtout à ce caractère composite des conditions par lesquelles on était conscient que ce fonctionnement pouvait être réalisable. Il s'agissait bien d'une technique de gestion de l'organisation liée à « un état d'esprit » intériorisé des acteurs : le nationalisme pour les uns ; la foi communiste ou la ferveur communautaire pour les autres. En France, la notion de fonctionne-

ment rationnel de l'entreprise, qui est restée très longtemps jusqu'à l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981, le patrimoine de la politique, des idéologies et de l'utopie, plus que celui d'une conception économiste pragmatique, n'a pas, pour autant, contribué à donner de solides fondements au courant de la démocratie industrielle.

La projection d'un fonctionnement rationnel de l'entreprise (cœur des débats, et des enjeux politiques nationaux, où la CFDT a réussi à entraîner la CGT). Cette idée, aussi

utopique soit-elle, avait au moins le mérite de s'attaquer en profondeur au problème relationnel de l'entreprise, en faisant l'hypothèse que la démocratisation, thème politique et culturel de notre société, pourrait avoir des effets d'implication sur les salariés. Quoi qu'on pense en effet, la démocratie, qui évoque les plus grandes images de l'histoire de notre révolution, et qui a servi de thème à tant d'épopées littéraires est plus exaltante pour notre culture politique (y compris celle de la droite) et syndicale, que la progression de 3 % du

chiffre d'affaires de l'entreprise. Tout le monde pensait que si les structures du pouvoir patronal étaient remplacées par une structure démocratique :

1. L'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise serait réalisable, les gens voudraient l'optimisation du fonctionnement ;
2. La nouvelle autorité, et les décisions démocratiques, seraient acceptées par les salariés dans la mesure où ils auraient participé aux décisions et s'y reconnaîtraient. Les



Au temps d'Edith Cresson, juin 1985



gens voudraient respecter les décisions ;

3. L'allégeance à l'ancienne hiérarchie, à l'ancien pouvoir et à l'ancienne structure, régresserait et disparaîtrait pour faire place à des structures collectives de décision.

On peut ainsi admettre que les lois Auroux venaient d'apporter un renfort à l'idéologie de gauche, par un élément juridique, qui allait permettre des passages à l'acte par des milliers d'expériences concrètes et de vérifier si les procédures démocratiques seraient des sources de motivation.

### **L'intrusion du pragmatisme**

On ne peut que s'interroger, aujourd'hui, sur ce qui est advenu de la rencontre du débat idéologique et de la réalité après que la gauche eut donné une matérialité juridique à son idéologie. Après 5 années de démocratisation des entreprises, notamment par les lois Auroux, les constats sont nombreux et variés.

La démocratisation dans l'entreprise rencontre bien plus de difficultés dans ses applications concrètes, qu'il n'en apparaissait dans le débat idéologique. Il a fallu passer de la notion de démocratie conquise par la lutte, à celle de démocratie octroyée par l'Etat. Le fondement de la culture combattante et guerrière des syndicats patronaux et ouvriers a difficilement pu s'exprimer sur des milliers de terrains, et la confrontation s'est déroulée souvent sur d'autres thèmes comme celui de la compétence professionnelle et de l'organisation. Le discours des champs de bataille, ou de l'allégeance au chef, a été remplacé par des débats plus complexes dans lesquels les idéologies manichéennes n'avaient plus rien à faire. Les milliers de débats issus de la démocratisation se sont généralement vidés, ainsi, des idéologies, pour devenir d'un pragmatisme qui déconcerte aussi bien le syndicalisme anglo-saxon, allemand ou scandinave, pourtant réputés comme les champions de la réal politique.

Les syndicalistes qui ont voulu le plus cette démocratisation, n'ont en général pas su quoi en faire. Si ce n'est, pour certains, de refaire ce qu'ils faisaient déjà dans les institutions représentatives limitées à la revendication.

### **Aucun grain de folie**

Ils n'ont pas su entraîner l'adhésion enthousiaste de leurs militants, de leurs adhérents, et des salariés. Contrairement aux attentes de l'utopie, les couches les plus exploitées et aliénées des salariés n'ont pas été les plus avides à se saisir de l'ouverture démocratique, tant elles étaient conditionnées par l'héritage taylorien. On a eu beau soulever le couvercle de l'autoritarisme, qu'une partie de l'encadrement tenait bien fermé, il ne s'est rien passé et on n'a pas constaté le déferlement d'imaginaire que nous avaient promis les barricades de 68.

Le décalage entre les promesses de l'utopie autogestionnaire et les modestes ouvertures de démocratisation s'est avéré décevant pour tous les militants syndicalistes qui, pendant des années, avaient investi dans une logomachie bien huilée et rassurante.

La déception des réalisations matérielles bien modestes de la démocratisation a encore éloigné davantage de leurs représentants les salariés qui avaient amalgamé, sans qu'on les en dissuade, démocratie et réalisation miraculeuse de tous les désirs exprimés. Il faut bien se rendre à l'évidence : personne ne sait évaluer les résultats de mesures sociales si celles-ci ne se traduisent pas par de la matérialité positive. Même les fresques généreuses issues de notre culture populaire où les héros, des sans-culottes aux maquisards, n'étaient récompensés que par la propagation de la liberté dont ils faisaient généreusement don aux autres, n'ont pas joué : même les militants, que l'on croyait planer dans la spiritualité la plus désintéressée,



ont fait les bilans à partir des résultats comptabilisables des premières expériences.

Notons aussi la déception des syndicalistes sur la relation des salariés à l'autorité. L'encadrement, qui depuis quelques années a bénéficié de suppléments de formation, notamment parce qu'il a eu plus que les autres salariés accès à la formation permanente, n'était plus à l'image de l'encadrement des années 60, lequel servait de point de référence à la littérature des tracts ouvriers. L'autorité n'a pas été contestée politiquement par les salariés puisque le débat s'est déroulé prioritairement sur le fonctionnement de l'organisation et des techniques. Là où cette autorité s'est révélée compétente, elle est même sortie renforcée, hypothèse fort peu envisagée dans le débat idéologique antérieur. L'autorité n'a pas été fondamentalement contestée. C'est toujours le même système hiérarchique qui a pris les décisions, et qui a exercé son autorité, sans que cela entraîne davantage d'opposition de la part des subalternes.

## **Une démocratisation tempérée**

On constate, derrière des contestations de principe, que les salariés veulent une autorité qui prenne les décisions. Ce qu'ils contestent c'est le mode de relation à cette autorité. Le principe de l'autorité hiérarchique n'est pas refusé même si elle n'est pas légitimée par un vote collectif. On désire négocier avec l'autorité, et non pas la supprimer, pour mettre en place une structure d'autorité collégiale et démocratique. La démocratisation du système est souhaitée par les salariés à condition qu'elle ne soit pas totale comme l'imaginait l'utopie autogestionnaire.

La compétence sur les professions est devenue par contre le lieu privilégié des débats où la démocratie trouve son grain à moudre et où l'autorité hiérarchique peut renforcer ou perdre sa légitimité. On pourrait ainsi conclure que la demande de

zone d'autonomie individuelle et collective est manifeste. Ces zones pouvant mieux se protéger de l'autoritarisme classique par la reconnaissance de la compétence ponctuelle des salariés. Mais ces zones d'autonomie, même si elles sont plus faciles à construire qu'une démocratisation totale de l'entreprise, exigent des pratiques nouvelles de négociations collectives et de coopération qui s'apprennent progressivement.

On pourrait se risquer à avancer qu'il y a une évolution vers des systèmes qui accroissent ces zones d'autonomie. La culture qui se diffuse dans l'entreprise est d'un style plus coopératif, l'on constate des apprentissages qui vont dans ce sens et qui tendent à modifier le style de management.

On peut aussi se risquer à affirmer pour le moment que ce mode culturel de fonctionnement semble ne pas rencontrer de courant opposé et donc qu'il pourrait exister une sorte d'irréversibilité momentanée d'un courant qui tend à gommer, peut-être définitivement, les anciens apprentissages tayloriens.

Nous serions davantage dans une phase de désapprentissage que dans une phase d'apprentissage proprement dite où les acquis de procédures et les acquis scientifiques de management coopératif restent relativement pauvres. Ainsi les pratiques et les résultats de l'AFCERQ qui apparaissent aujourd'hui comme la phase la plus élaborée du management participatif sont, il faut le reconnaître, d'un apport très modeste.

Pour résumer, on peut dire que les salariés qui, en France, savent historiquement s'opposer, contester, gérer les conflits sont en train d'apprendre timidement à coopérer dans les marges que leur laisse le pouvoir de l'entreprise, mais il reste à savoir s'ils le veulent et le voudront encore longtemps. Cela ne dépend pas des intentions de chacun pris individuellement, mais de la capacité de l'entreprise à inventer en perma-



nence des structures où les salariés puissent réellement coopérer. Or l'évolution technologique ne favorise pas tellement, surtout pour les salariés des catégories les plus basses, l'invention de telles structures tellement l'émiettement des tâches reste dominant.

### Sensibiliser tout un chacun

En ce qui concerne la coopération et l'invention des structures coopératives dans l'entreprise traditionnelle, nous devons reconnaître que l'encadrement, les syndicalistes, les formateurs, les intervenants et les cher-

cheurs en sciences sociales sont d'une pauvreté manifeste. Désormais, nous devrions envisager les apprentissages et la formation au fonctionnement des organisations avec d'autres perspectives. Si l'on admet, comme on a tendance à le faire de plus en plus aujourd'hui, que

le fonctionnement des organisations est une affaire qui concerne l'ensemble de ses membres et non seulement leurs chefs, on ne comprend toujours pas pourquoi on ne sensibilise pas l'ensemble des membres de l'organisation, mais seulement les responsables.

La formation des cadres pourrait être plus axée sur le rôle pédagogique qu'ils ont à exercer dans leur service pour que les salariés qu'ils ont sous leurs ordres régulent le fonctionnement de l'organisation qui les concerne directement et, surtout, arrivent à désirer et à vouloir exercer cette régulation. Le personnel d'encadrement pourrait ainsi avoir une action de pédagogue et d'expérimentaliste de plus en plus développée.

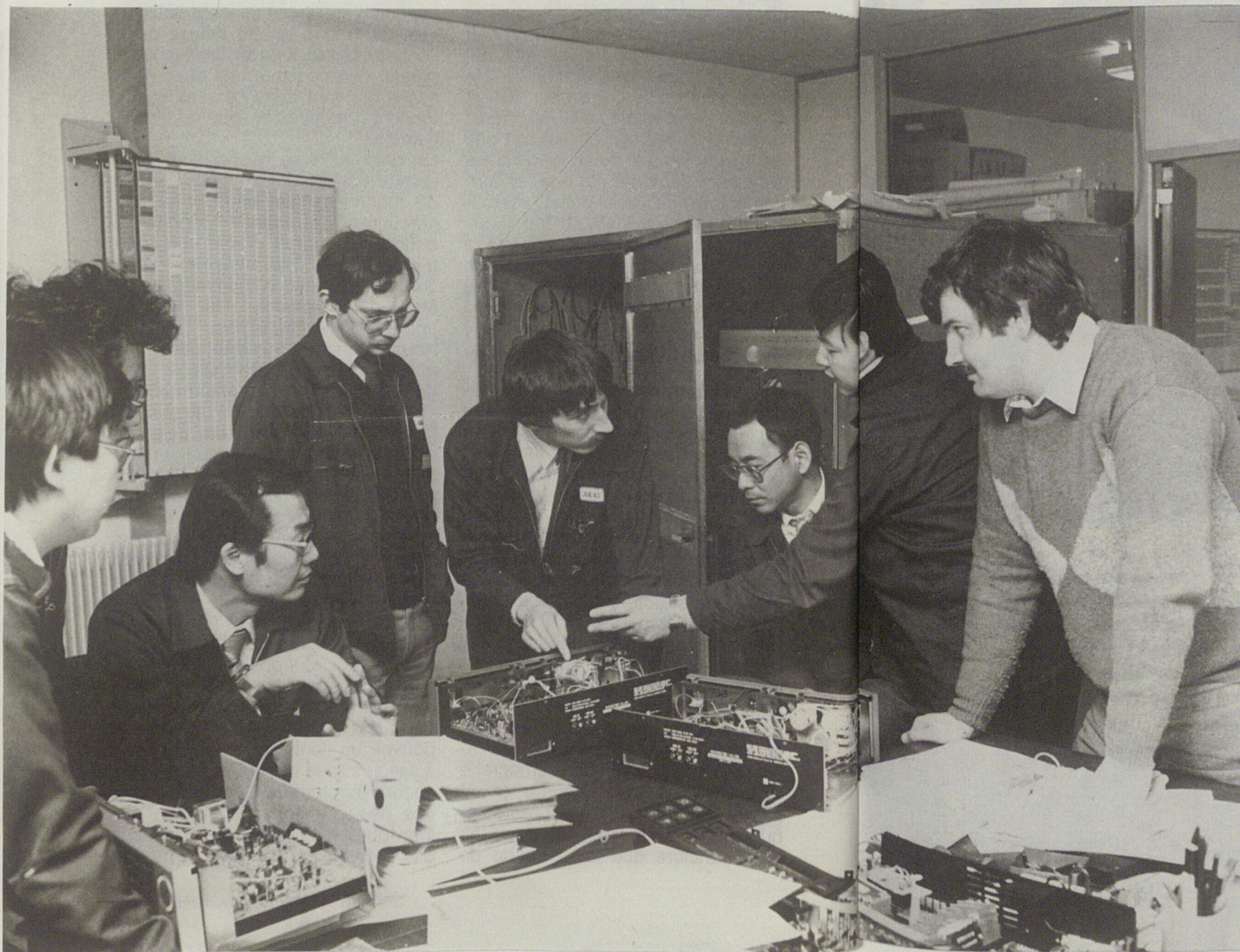
Alors, la fonction de gestion ne consisterait plus simplement à reproduire les pratiques courantes à cette discipline, mais à inventer des procédures participatives dans les entreprises, pour que le personnel acquière ces apprentissages coopératifs et soit en mesure de négocier les changements et les améliorations du système.

Il semble donc bien qu'une partie importante de notre héritage culturel, qui facilite actuellement le passage à une modernisation du système industriel, ne soit pas du tout la partie honteuse que l'on cherche à dissimuler en cherchant à épurer le débat du fonctionnement des entreprises des problèmes idéologiques et politiques.

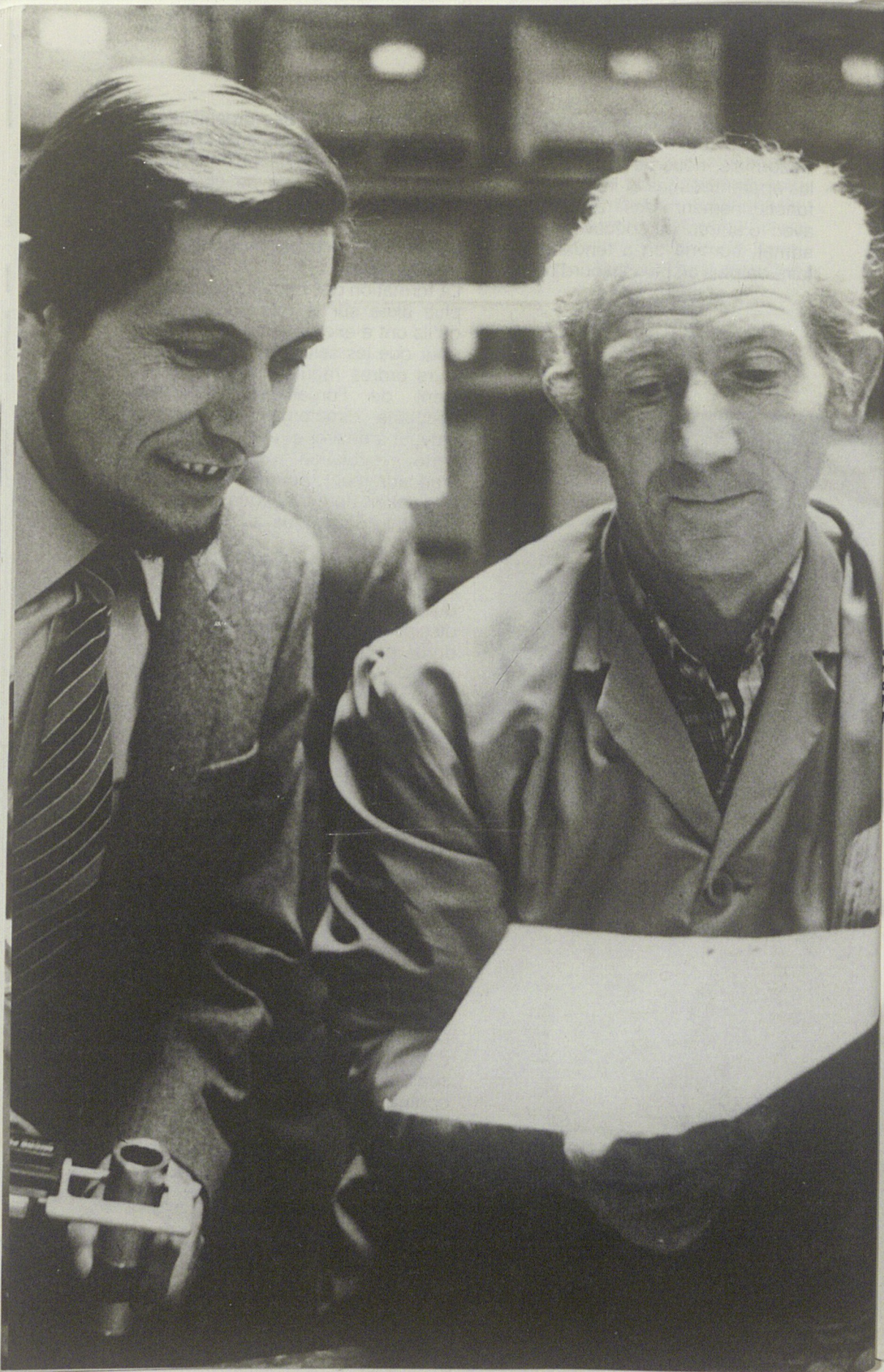
L'égalitarisme, issu de notre tradition historique depuis deux siècles, et qui se manifeste le plus souvent par des discours et non par des faits, représente des valeurs qui peuvent encore contribuer à améliorer le fonctionnement coopératif dans les entreprises.

**Jacques Gautrat**

Akai, cercle de qualité.







ean  
nini  
ors  
l'un  
le so



# EXPRESSION DES SALARIÉS ET ENJEUX D'ENTREPRISE

## **Parleront-ils ? Le peuvent-ils ?**

**Jean Auroux,**  
ministre du Travail,  
prés de la signature  
d'un contrat  
de solidarité.

**PAR FLORENT CASSETTE**

Cadre supérieur dans le secteur des services

***Suffit-il de libérer la parole pour que la parole soit ? Pas si simple, répond l'auteur qui parle en orfèvre d'un milieu qui n'en demande pas tant et dont l'« expression » n'est pas le premier souci. Des réalités que l'on croise sur toutes les routes ou roulent les « salaires d'appoint », « d'assurance » écrit Florent Cassette. Là et, vraisemblablement, ailleurs.***

**25**

**E**ntreprise de déstabilisation ; atteinte au pouvoir du nécessaire « patron » ; germe de l'anarchie ; poudre aux yeux ; inspiration des lois de Vichy... Tout et son contraire a été dit à propos de « la loi Auroux » consacrée au droit d'expression des salariés.

Dire que le législateur n'a laissé, dans les entreprises, personne indifférent est un euphémisme : chefs d'entreprise, délégués du personnel,



représentants syndicaux, personnels d'encadrement, employés, ouvriers, tous avaient, sinon une position claire et tranchée, du moins un avis sur le sujet. Certes, tant dans le cas des « pour » que dans celui des « contre », les raisons étaient diverses. Il n'empêche : exit l'apathie !...

Quatre ans plus tard, que peut-on dire ? Les espoirs ont-ils été déçus ou comblés ? Les craintes et les doutes se sont-ils révélés justifiés ou sans objet ?

A l'évidence, la réponse ne peut-être que nuancée...

### **Du point de vue de l'entreprise**

Mais quelle qu'elle soit, le droit d'expression des salariés est aujourd'hui une réalité qui soulève sans doute moins d'enthousiasme et moins de haine que les mythes qui présidaient à sa naissance. Cela rend d'autant plus intéressante la mesure de son impact.

La difficulté d'aborder ce deuxième aspect réside dans la détermination du domaine à explorer et des instruments de mesure :

- Sous l'angle économique les indicateurs objectifs et fiables sont relativement aisés à trouver et à mettre en œuvre. L'écroulement annoncé ne s'est pas produit dans les entreprises qui ont joué le jeu ;
- Sous l'aspect social, ici déterminant, la recherche et les indicateurs sont moins évidents.

L'on sent bien pourtant que ces deux aspects sont indissociables.

Par ailleurs, apprécier un résultat n'a de sens qu'en le confrontant à une attente. Le législateur poursuivait un objectif explicite, les entreprises ayant, à leur niveau, toute latitude pour l'accepter en l'état, l'enrichir, le limiter ou s'adapter à la réalité du terrain ; les organisations syndicales en avaient parfois un autre. Ces attentes différentes rendent l'appréciation des résultats difficiles à établir.

S'agissant du but poursuivi par le législateur, de nombreux bilans ont été élaborés, publiés et pris en compte. Aborder le sujet sous le même angle, serait, sinon facile, très certainement fastidieux.

Une autre approche plus globale consiste à se replacer du point de vue de l'entreprise en se demandant si l'expression des salariés est révélatrice de ses atouts et de ses faiblesses, si elle exerce une influence sur son mode de fonctionnement et, en définitive, sur son devenir.

C'est cette perspective que nous avons choisi à partir d'une expérience caractéristique menée dans une entreprise du secteur tertiaire.

### **Un bilan en demi-teinte**

Les conditions de mise en place ont été ici, sinon idéales, du moins marquées par la volonté de la Direction de favoriser la réussite de la mise en œuvre du droit d'expression. Cette volonté « politique » s'est concrétisée par la mise en place d'une organisation de l'expression :

- accord d'entreprise ;
- plan de formation conséquent.

Dans la pratique, l'évolution a été marquée par trois étapes :

- Dernier trimestre 1983, la montée en charge : étroitement liée à la formation, elle s'est déroulée progressivement. Cependant, partout où étaient organisées des réunions, on constatait un taux de participation relativement élevé et un grand nombre de questions. Ainsi, l'expression et son exercice suscitaient, au minimum, la curiosité. Toutefois, n'étaient abordés, lors de ces premières expériences, que des problèmes généralement très terre à terre (environ 70 %).
- 1984, la vitesse de croisière : le nombre total des réunions (102)



augmente, mais le taux de participation moyen subit un léger tassement. Quelques groupes abordent l'organisation et les conditions de travail.

● 1985, la régression : baisse très nette du nombre de réunions (29) et du taux de participation.

Cette évolution autorise deux interprétations :

— l'une, optimiste : nous sommes arrivés à un tel degré de qualité dans nos relations « au quotidien » que le besoin de s'exprimer dans une structure formelle est en voie de disparition ;

— l'autre, pessimiste : le personnel a acquis la conviction que s'exprimer ne sert pas à grand chose, voire à rien.

Là aussi, la réalité est plus complexe : la multiplicité des « acteurs » et leur diversité enjoignent la prudence quant aux explications trop évidentes.

### **Retour au moule naturel ?**

Tout au plus est-il possible de dégager des tendances, de prendre en compte des avis exprimés de façon quasi unanime, mais en gardant présent à l'esprit que quelquefois l'explicite masque aussi la réalité, de même que l'individuel l'emporte parfois sur le collectif. En règle générale, l'insatisfaction d'un besoin est ressentie bien plus fortement que sa satisfaction qui apparaît, somme toute, normale.

Ainsi, un certain nombre de critiques ou de griefs n'a pas résisté soit à un examen des chiffres, soit à un éclaircissement du propos. Par exemple beaucoup de participants se plaignaient de questions restées sans réponse. Or elles n'étaient que 3 par rapport à un total de 1 378 : 1 167 réponses ont été apportées au niveau du service.

En revanche, la lecture des comptes rendus permet de se faire une idée assez juste de la nature de l'expression et sur ce point précis, les choses, sur la période 83/85 n'ont guère évolué : la plupart du temps, l'expression véhicule une angoisse traduite le plus souvent des termes revendicatifs : le besoin de sécurité est exprimé par plus de formation, plus de moyens, plus de stabilité, etc...

Dans ces conditions et assez paradoxalement, les lieux (services) où les R.E.S. (réunions d'expression des salariés) perdurent sont ceux-là même où la force de proposition est proportionnellement la plus faible.

De manière insidieuse, les rapports salariés-encadrement, par cette forme d'expression, se coulent progressivement dans le moule traditionnel de la logique revendicative syndicats-employeurs.

Est-ce à dire que rien n'a changé ? Bien évidemment non. Mais les obstacles réels ne sont pas nécessairement ceux qui avaient été pressentis ou dénoncés a priori.

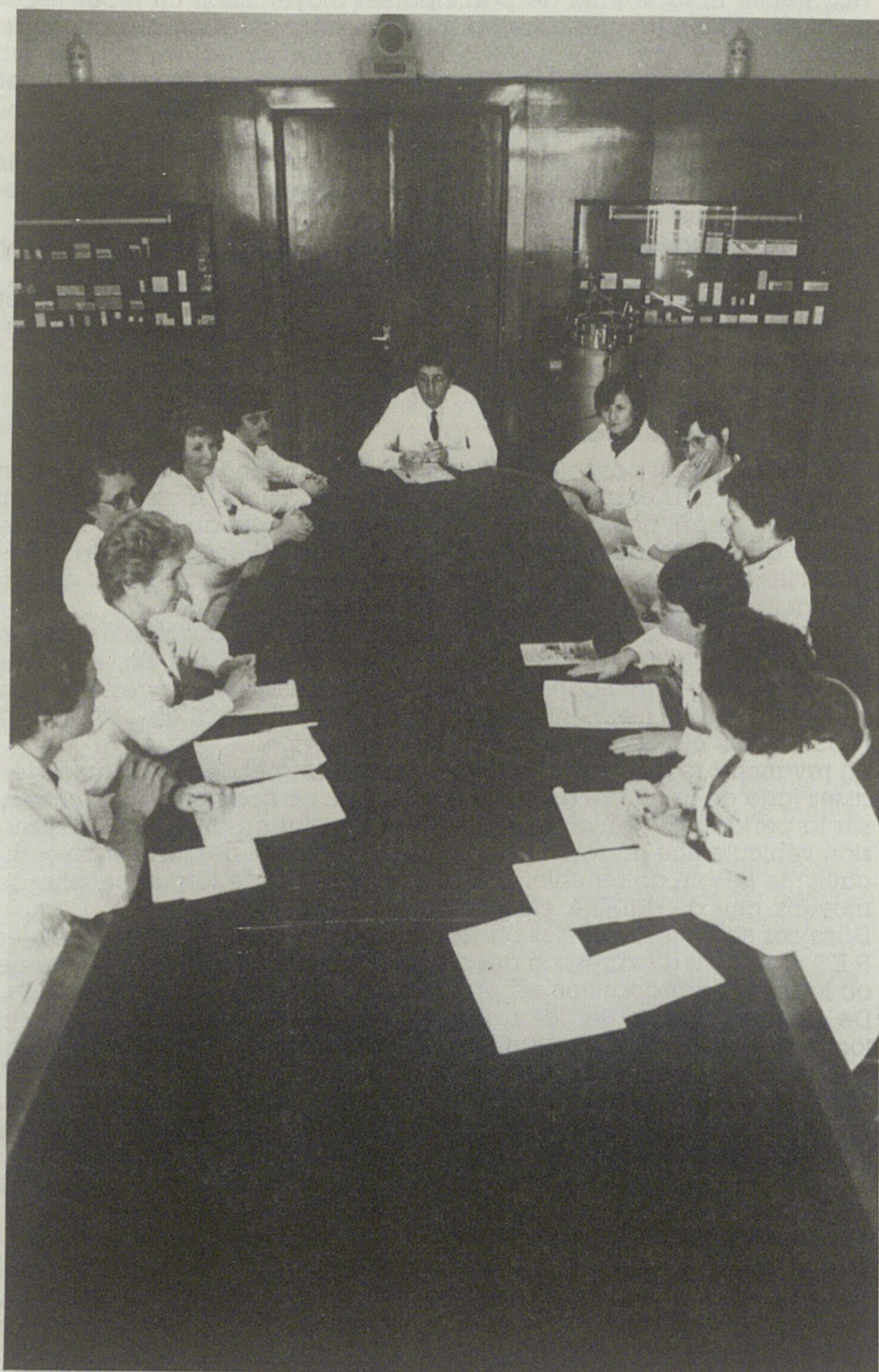
### **Une entreprise « d'assurance »**

Plus pratiques que théoriques, plus « culturels » qu'idéologiques, les obstacles réels ne peuvent être déconnectés des caractéristiques dominantes au plan socio-culturel de la population dans l'entreprise considérée et de ses modes de relations internes/externes.

D'un point de vue économique, l'entreprise exerce une « activité d'assurance ».

Elle regroupe 2 000 personnes, réparties entre un « siège » et plusieurs dizaines d'établissements dans le département. Issu dans son immense majorité d'une entreprise mère « éclatée », son personnel présente un





28

**Dans un laboratoire : groupe d'expression des salariés.**



certain nombre de caractéristiques :

- très forte féminisation : 83 % ;
- niveau scolaire égal ou inférieur au bac : 94 % ;
- ancienneté égale ou supérieure à 10 ans : 60 % ;
- âge compris entre 25 et 44 ans : 71 % ;
- forte tradition syndicale « corporative ».

Il semble que la difficulté à s'exprimer autrement que sur un mode revendicatif puisse s'expliquer en partie par ces caractéristiques. Pendant une dizaine d'année (1965 - 1975) la politique de recrutement menée n'a eu d'autre objectif que de pourvoir les postes vacants, le quantitatif l'emportant nettement sur le qualitatif, démarche plus ambitieuse que le marché du travail et le niveau des salaires d'embauche rendaient difficile.

Pendant cette décennie, période de plein d'emploi, l'entreprise n'a, en réalité, pas plus choisi son personnel que celui-ci n'a choisi cette entreprise : il est venu le plus souvent faute d'avoir été choisi ailleurs, pour avoir le deuxième emploi de la cellule familiale à proximité du domicile.

Ceci pose donc très clairement le problème de non compétence « technique » (le travail est bien fait et avec conscience) mais de la capacité



**Nettoyage : le travail d'aujourd'hui ressemble à celui d'hier.**



de ce personnel, quel que soit son statut, à s'adapter à l'évolution des rapports à un monde de travail percuté par le changement, à l'évolution qualitative de l'emploi dans l'entreprise qui l'emploie en particulier. Espoirs déçus, craintes apaisées, après deux ans de fonctionnement ne resterait-il des réunions d'expression des salariés qu'un scepticisme désabusé devant une énième tentative de modifier les rapports de pouvoir et les relations inter-personnelles dans l'entreprise ?

Oui, si l'on oubliait un premier mérite de l'expérience. Une fois encore est démontré que le changement ne se décrète pas, qu'il est comme le dit Jacques Mélèse, spécialiste d'analyse des systèmes, « une forme qui n'existe que par le fond sur lequel elle se dessine ».

### **Quelque chose à dire et comment**

Ce fond c'est la crainte d'un emploi qui peut se perdre et qui en tout cas se transforme et pose à chacun le problème de sa propre capacité de s'adapter au changement.

Il est aussi constitué de questions iconoclastes aux yeux de ceux qui pensaient hier encore, et peut-être même aujourd'hui : il suffit de « leur demander », « il suffit de leur donner la parole et le problème sera résolu ».

La question, légitime au moins dans sa provocation, consiste aujourd'hui à se demander :

- si le personnel de l'entreprise a quelque chose à dire ;
- s'il a envie de le dire ;
- s'il sait comment le dire ;

Il reste sans doute difficile d'oser cette démarche. Elle fournit pourtant la seule voie susceptible de mettre en évidence les vrais obstacles à l'expression des salariés dans une entreprise où cesseront de s'opposer de manière dichotomique le type monarchique au type anarchique (chaque travailleur devant décider de tout).

S'agissant des relations quotidiennes, il convient de noter que même si la situation tend à évoluer, la relation de dépendance (hiérarchie-subordonné) et d'auto-censure reste prédominante même si elle est acceptée finalement sans tension excessive.

L'expression « médiatisée », par les représentants du personnel et les organisations syndicales est par contre le plus souvent empreinte d'un caractère manichéen et conflictuel : la persistance sur le plan syndical d'un comportement (langage compris) uniquement revendicatif et sclérosé est significative, mais apparaît complètement déconnectée de l'action syndicale ou de la négociation à priori considérée comme trahison.

Pourtant salarié et syndicat sentent bien le caractère insatisfaisant de cette dualité non assumée : crainte/apathie, discours sans lien au réel. Mais cette situation sans utopie mobilisatrice, sans certitude sur son propre devenir dans un monde ressenti comme agité par un mouvement brownien est trop neuve pour que se dégage une voie de dépassement.

### **Une stratégie de dépassement**

Elle suppose que le salarié ait quelque chose à dire et se donne pour vocation de répondre à deux objectifs complémentaires :

- Développer le « savoir communiquer » en favorisant la recherche d'un enseignement ne visant pas à l'adaptation à court terme à une technique elle-même évolutive, mais s'appuyant notamment sur l'EOA



(enseignement assisté par ordinateur) développe une culture technique, non seulement moins coûteuse mais plus aisément adaptable aux connaissances, au rythme, aux capacités de mémorisation de chacun, et plus performante.

Le deuxième axe de la formation doit viser de manière plus spécifique l'expression en groupe ou en réunion. Pour classique qu'elle puisse apparaître pour les cadres, l'extension de la formation à l'expression à l'ensemble des salariés reste dans la plupart des entreprises à faire.

Le défini de la formation considérée comme investissement rentable pour l'individu comme pour l'entreprise suppose d'être abordé, dans un état d'esprit avec un contenu et des méthodes particulières. Ce point mériterait d'être développé même s'il n'entre pas dans notre propos de la faire ici, il est sans doute un des enjeux majeurs de l'adaptation de l'entreprise – dans toutes ces composantes – au changements.

- favoriser « l'envie de s'exprimer » ;

Le regain d'intérêt suscité par l'entreprise ne serait qu'une mode s'il ne débouchait pas, pour le salarié, sur son entreprise en particulier. Sans doute la connaissance des aspects sociaux et économiques internes s'est améliorée. Mais l'entreprise ne se réduit pas au niveau du vécu à des chiffres statistiques ou des résultats comptables, des décisions macro-économiques ou des conquêtes de marché.

Elle véhicule un certain nombre de valeurs culturelles qui sont au moins autant que les discours stratégiques ou les techniques d'organisation, source de dynamisme ou de sclérose, de peine ou de plaisir.

### **Un projet d'entreprise**

Connaitre, tenter d'harmoniser, de concilier ces valeurs autour d'un projet d'entreprise constitue une démarche test pour la réussite ou l'échec de l'expression des salariés.

Cette tentative de concilier identité de groupe et développement personnel, ces évolutions « infra-entreprise », micro sociales et non plus macropolitiques doivent inciter les organisations syndicales à une remise en cause d'une démarche encore trop souvent idéologique, collective et égalisatrice.

Elle constitue en tous cas une façon de sortir l'expression du « tout ou rien » en multipliant les occasions de communiquer « ici et maintenant » sur tel ou tel sujet en acceptant que l'espace/temps varie d'un individu à l'autre.

Cette double démarche ne peut déboucher qu'en refusant tout schématisant :

- l'existence au sein de l'entreprise – ni champs clos d'une bataille idéologique de tous les instants, ni Eden sans antagonisme ni tension - de fonctions différentes ;
- leur légitimité à exister et à perdurer ;
- leur nécessaire cohabitation.

Alors l'expression – moins « structure ajoutée », qu'occasion de modifier les mentalités et les prises de conscience, de développer les aptitudes de chacun – pourra rendre compte de l'entreprise dans sa complexité, ses contradictions internes et ses aspirations différenciées (souvent à l'intérieur d'un même individu, mais aussi son unité profonde.

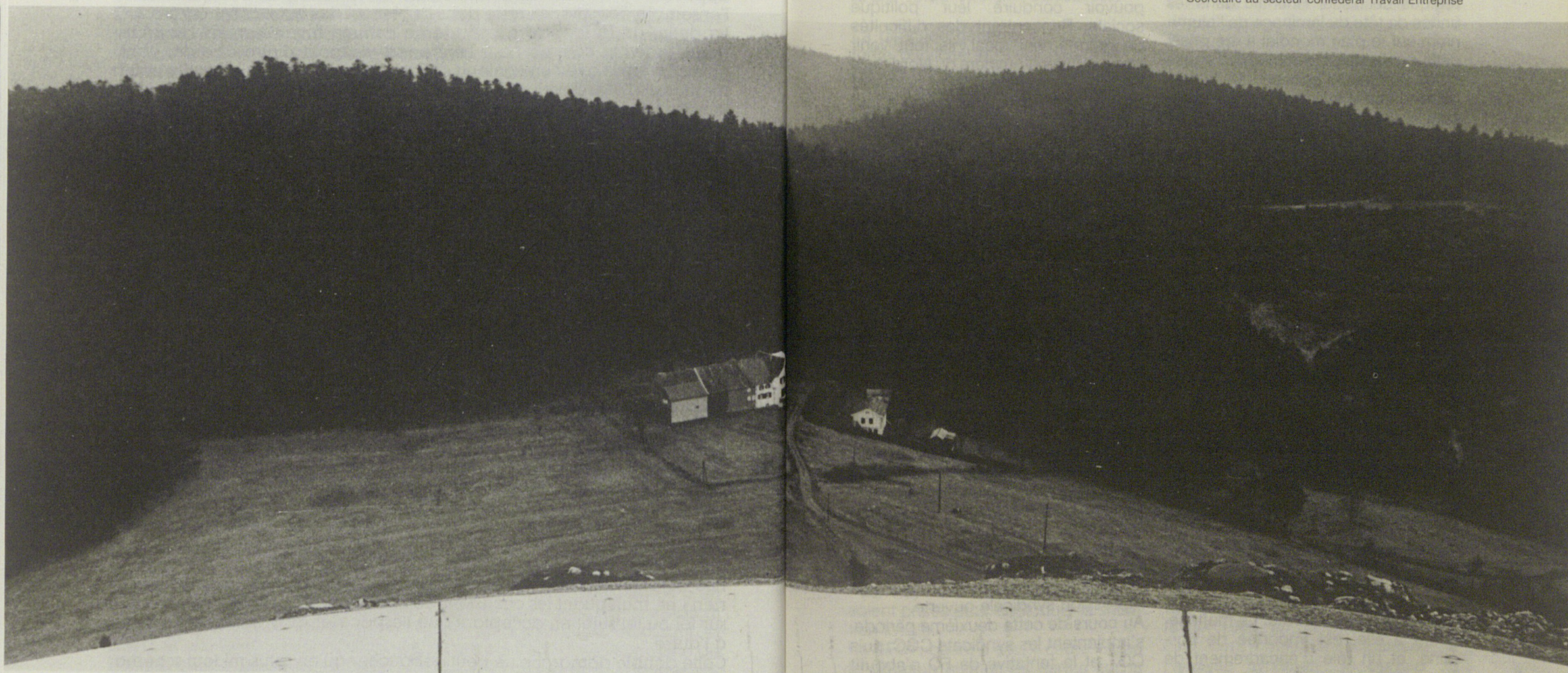
**Florent Cassette**



# AU CENTRE DE LA PLAINED'ALSACE, RHENALU

**PAR GÉRARD LESPRI**

Secrétaire au secteur confédéral Travail Entreprise



32

**Le conflit organisateur : le paradoxe résume-t-il un article qui démontre une fois de plus qu'il y a remède à tout ? Pas seulement, ou pas sans noter, que de plus, ici, les hommes ont bougé dans leur comportement et dans l'image qu'ils avaient de l'autre.**

CADRES CFDT N° 324, NOVEMBRE 1986

**L'**usine Rhénalu dans le Haut-Rhin est un département d'une filiale du groupe Pechiney. Son activité principale est le laminage de l'aluminium. La construction de cette

usine de la division Rhénalu de la société Cegedur a commencé en 1965. Des 14 sites, celui-ci est resté le plus performant et le plus moderne.

Ce groupe, dans le cadre de la restructuration de Cegedur, vient d'engager des investissements importants pour faire de cette usine l'une des premières unités mondiales de laminage de l'aluminium. Ainsi, d'ici 1990, en 5 ans, le tonnage actuellement produit aura été doublé,

et, en 3 ans, les effectifs viennent de passer de 800 à 1 100 salariés. Quatre grands secteurs constituent l'usine : la fonderie, le laminage (à chaud et à froid), le parachèvement et le vernissage-emballage. Les investissements de maintien ont été constants depuis la construction, et trois investissements de croissance ont marqué le développement de l'usine : de 1966 à 1970 la construction de l'usine, en 1976 l'implantation du deuxième laminoir à

33

CADRES CFDT N° 324, NOVEMBRE 1986



chaud L6, et, depuis 1984, les investissements en cours, un four de fusion FD4, 2 laminoirs monocages L16 et L12, une ligne de dégraissage DC4.

Quand l'option économique et stratégique de hisser Rhenalu dans les unités de tête du laminage de l'aluminium sur le plan mondial a été prise, celle-ci n'a pas été remise en cause et les 3 objectifs économiques interdépendants y attendant ont été compris, à savoir : investissements de capacité + accroissement de la durée d'utilisation des outils + amélioration de la productivité.

Cependant, nous pouvons prendre en considération trois grandes périodes pour essayer d'évaluer l'évolution de relations sociales un peu agitées sur ce site qui a connu un développement industriel et économique constant.

### **1968-1974 : lancement de l'usine**

Le personnel ouvrier est recruté parmi la population locale, ruraux de la région marécageuse du Ried et de la Hardt le long du Rhin, et parmi les ouvriers des chantiers du grand canal d'Alsace dont la construction prend fin. La direction et les cadres viennent des différentes usines de Cegedur. Ce sont avant tout des techniciens qui, avec compétence, vont réaliser la mise en route. La maîtrise, quant à elle, est importée de Lorraine, et un rôle d'encadrement de ces ouvriers-paysans alsaciens lui est confié. Ces diverses origines vont être sources de tensions, principalement entre la maîtrise et les ouvriers. En 1968, la CFDT s'implante, organise le personnel ouvrier, et des avantages conséquents sont obtenus dans les négociations.

### **1975-1983 : détérioration sociale**

En 1975, la direction générale considère que la période de démarrage est

terminée. Elle remplace les dirigeants-techniciens par des gestionnaires qui cumuleront les « erreurs » de gestion sociale. Ils s'attaquent au « contre-pouvoir » syndical CFDT, voulant en diminuer l'influence pour pouvoir conduire leur politique sociale. Rencontrant des difficultés de recrutement local, ils font venir une centaine d'ouvriers du Nord de la France. Ce transfert se traduira par de sérieuses difficultés quant à leur intégration professionnelle dans l'usine, et sociale sur le plan local.

En 1976, le climat de ras-le-bol est général, suite à des problèmes disciplinaires, une grève dure et illimitée éclate. Elle durera 7 semaines. Les revendications sont élaborées après coup. Elles portent sur les salaires, les classifications, la réduction de la durée du travail à 40 heures avec suppression du travail le samedi matin. Elles exigent l'abolition des mesures vexatoires et elles reprennent les demandes spécifiques des divers ateliers.

La direction avec les cadres s'active pour faire échouer cette grève. La maîtrise, par contre, dans sa quasi totalité, reste neutre. Au bout de 7 semaines, la grève prend fin sans résultat. La direction et les cadres renforcent alors leur opposition au contre-pouvoir syndical CFDT. Ils avancent en pays conquis, évincent les délégués et exercent même une répression syndicale ouverte.

Au cours de cette deuxième période, s'implantent les syndicats CGC, puis CGT et la tentative de FO n'aboutit pas. La CFDT reste majoritaire. Les relations sociales, les rapports contractuels sont profondément altérés. Les partenaires sociaux s'enferment dans des comportements légalistes stricts et réducteurs, ne recherchant pas les causes des situations conflictuelles.

Ainsi en 1981, la nationalisation de Pechiney et la démocratisation du secteur public sont vécues dans ce mauvais climat social.

Quand en 1983, les conséquences sur l'emploi, dues aux restructura-



tions des sites de Cegedur, commencent à produire leurs effets, les conditions de dialogue social sont loin d'être réunies.

## 1984-1986 : le paroxysme...

La direction générale annonce avec force publicité le développement de Rhenalu. Dans la société, l'opération « *Vie et travail en Alsace* » est lancée pour susciter les mutations vers Neuf-Brisach, où ces mutations vont être perçues négativement et mal vécues. Les « mutés » vont bloquer les progressions de carrière, empêcher les embauches locales alors que le chômage en Alsace et dans la métallurgie du Haut-Rhin se fait fortement sentir. De plus, la direction locale utilise aussitôt les « mutés » pour rétablir le travail le samedi matin en le leur imposant dans leur contrat de travail. De plus, ces derniers constituent un sureffectif, les investissements n'étant pas encore opérationnels.

En janvier 1984, divers conflits se produisent sur le site et le 27 janvier, une manifestation est organisée à Colmar par la CFDT et la CGT.

À la préfecture, les organisations syndicales CFDT et CGT demandent aux Pouvoirs publics d'intervenir auprès des ministères, de la direction générale de Cegedur et du groupe Pechiney afin que des mesures soient prises pour débloquer la situation locale.

La CFDT, quant à elle, « cadre » bien la situation et met les cartes sur la table. Il faut sortir des impasses dans lesquelles on risque de s'enfoncer depuis plusieurs années, et il est nécessaire de prendre des mesures pour le faire. Il faut donc saisir l'occasion de la réalisation des investissements sur le site de Rhenalu à Neuf-Brisach. Dans le contexte local l'enjeu est double.

À l'intérieur, il faut réaliser une modification profonde des comportements des partenaires sociaux et du personnel ; à l'extérieur, le tissu industriel de la mécanique alsacienne

manque d'activité de redéploiement. Rhenalu peut en être un facteur. Désormais, il faut non seulement mettre un terme aux erreurs faites précédemment, mais il faut favoriser des négociations articulées :

- sur la politique salariale 1984 négociée avec la direction générale à Paris ;
- sur la mise en place de nouveaux cycles et rotations d'équipes pour allonger la durée d'utilisation des équipements. Sur ce point, il ne sera pas possible d'imposer le passage de 18 à 21 postes sans casse. Il est donc nécessaire de rechercher des solutions alternatives qui mettent dans le coup les personnels concernés ;
- sur l'emploi, les effectifs vont progresser. Mais l'affirmer n'est pas suffisant. Il faudra gérer des situations diverses touchant différents publics, répartis dans trois catégories : « mutés » ; départs FNE ; chômeurs. Là aussi, il est indispensable de ne pas renouveler les expériences malheureuses.

## ...et le tournant

Ces trois axes de négociation sont complexes, posent des exigences aux partenaires sociaux. Ne rien faire pour favoriser le face à face des partenaires sociaux, conduit à des pertes de temps et d'argent inutiles.

Ces démarches n'aboutissent pas. Un long conflit commence. Le 22 février 1984, un affrontement significatif vient confirmer la justesse de l'analyse syndicale, le bureau du directeur est retourné et deux dirigeants malmenés. Trois délégués CFDT et cinq travailleurs adhérents sont licenciés.

Malgré cela, la majorité des cadres refuse de soutenir la direction dans ses positions dures et un « consensus d'unité » existe entre la CFDT, la CGT et la CGC. D'avril à juin 1984 une grève du zèle entraînera de réelles baisses de production. Au cours de cette période, des tractations et contacts sont tentés et pris à différents niveaux : ministères, groupe,



direction générale et locale. Au bout du compte, un accord est conclu en juillet 1984. Il reprend bien les demandes de janvier :

- l'objectif d'implication, de motivation et de consultation du personnel que les dirigeants de Rhenalu n'avaient su prendre en compte est enfin concrétisé. Il sera fait appel à un cabinet, conseil en organisation, pour aider au traitement du problème de l'organisation du temps de travail et du temps d'utilisation des équipements ; pour introduire une démarche qui permette aux personnels concernés de s'exprimer et d'être associés ; pour décriper les tensions entre les partenaires sociaux ;
- la mise en place des 18 postes est accompagnée d'une réduction de la durée du travail de 38 h 30 à 37 h avec compensation intégrale ;
- enfin, la réintégration de deux délégués CFDT et de quatre travailleurs licenciés accompagne la conclusion et la signature de l'accord.

## Les changements organisationnels

L'étude économique sur la réduction de la durée du travail réalisée en 1979-1980, le contrat de plan conclu en juillet 1983 entre Pechiney et l'Etat, et l'investissement de un milliard de francs à terme sur le site de Rhenalu semblaient être des éléments suffisants pour que les dirigeants décrètent le passage à 21 postes. Comme nous l'avons dit, ce fut une erreur.

L'accord de juillet 1984 entre les partenaires sociaux introduit un nouvel élément dans le dispositif : l'intervention d'un consultant. Celui-ci va accompagner le changement jusqu'à la mise en place ds 21 postes, avec utilisation des équipements, sans arrêt pendant toute l'année. Cette opération va se dérouler sur 4 temps animés par le consultant :

- la passage de 16 à 18 postes ;
- la constitution des « groupes avenir » ;
- le passage de 18 à 21 postes ;

- l'augmentation des 21 postes sans fermeture de l'usine pendant l'année.

## Le passage à 18 postes

L'opération du passage à 18 postes au 4<sup>e</sup> trimestre 1984 se déroule en 5 étapes :

1. • une phase d'information du personnel (1 semaine) avec :

- une présentation des conditions dans lesquelles le lancement s'effectuera ;

- une articulation de 4 types de réunion ; a) réunion préparatoire de concertation (cadres + représentants syndicaux) ; b) réunion hiérarchique (chefs d'ateliers et chefs de stades) ; c) réunion CHS-CT ; d) réunion du personnel - 18 postes par équipe ;

- un programme d'informations écrites ;

2. • une phase de concertation, entre le personnel et la hiérarchie, préparatoire à l'expérimentation (1 à 2 semaines) avec :

- une concertation individuelle pour le traitement des problèmes personnels ;

- une concertation collective pour sélectionner des rotations, recueillir des avis sur les problèmes d'organisation et des interventions sur les solutions ;

3. • une phase d'essai de formules de rotation propre à chaque stade (atelier autonome, métallurgie dans les différentes phases de fabrication du métal) avant de choisir la plus satisfaisante (8 semaines) avec :

- une solution expérimentale n° 1 pendant le premier mois, suivi d'un bilan ;

- pendant le deuxième mois, une solution n° 2 avec amélioration ou changement, suivie d'un deuxième bilan ;

4. • une phase d'évaluation des solutions provisoires et de consultation du personnel (1 à 2 semaines), faite par la voie hiérarchique, le personnel, les CHS-CT, avec présentation des synthèses au comité d'entreprise et à la direction ;



5. • une phase de décisions : les décisions d'organisation étant prévues par la hiérarchie.

En janvier 1985, la synthèse d'organisation est stabilisée. Un suivi trimestriel léger est assuré pendant le premier semestre.

Pendant la durée de l'opération, les prises de décisions s'articulent autour de 3 groupes :

- usine : le groupe de concertation usine ;
- hiérarchique : le groupe hiérarchique de suivi ;
- au niveau stade : le groupe de suivi.

## Un diagnostic général

La recherche des gains de productivité va aussi porter sur le contenu du travail, l'évaluation de l'utilité des tâches, des fonctions et de leur bonne coordination et communication.

Ce processus participatif lancé en mai 1985 met en œuvre une démarche qui vise à faire produire des analyses et diagnostics, suivis de propositions et de recherches de solutions, par 4 groupes appelées « *groupes avenir* », constitués sur chaque secteur concerné : fonderie, laminage (chaud et froid), vernissage et parachèvement, entretien. Dans le dispositif, ces groupes sont eux-mêmes organisés en sous-groupes. Ils sont en liaison avec un groupe de réflexion cadres, avec la cellule formation entreprise et le groupe de concertation usine.

Chaque groupe reçoit, recueille et fournit des informations. Il utilise des méthodes et outils d'analyse pour observer ou connaître la situation de travail réel (nature des activités, informations, relations, incidents). Il fait émerger les problèmes d'efficacité du fonctionnement des équipements, de conditions et d'organisation de travail, de compétences, de qualité. Il établit un diagnostic général en référence aux 4 leviers d'action dont l'entreprise dispose pour mettre ses capacités de production au niveau

de la demande du marché :

- premier niveau : agir sur le contrôle qualité : diminution des rebuts ;
- deuxième niveau : agir sur le rendement des machines : diminution des temps d'arrêt ;
- troisième niveau : agir sur la durée d'utilisation des équipements : augmentation du nombre de postes travaillés par semaine et par an ;
- quatrième niveau : agir sur les investissements de capacité.

## Le passage à 21 postes

Les « groupes avenir » sont en place, avec chacun d'eux, les « *conditions de faisabilité organisationnelle du passage à 21 postes : organisation + embauche + formation* », sont examinées au cours du 4<sup>e</sup> trimestre 1985. La réflexion des groupes va porter sur des questions précises :

- quels sont les besoins en effectifs supplémentaires ?
- quelle est la répartition des tâches et des responsabilités et quelles sont les récompenses requises ?
- comment organiser les mutations internes, la formation ?

Ils vont apporter des éléments pour déterminer les évolutions des fonctions, définir les rôles et faire un état des compétences et des niveaux. Ils vont indiquer poste par poste les flux d'entrée et de sortie, les profils par poste à pourvoir et les contenus et durée de formation au poste. Ils vont vérifier la faisabilité de mutations. Ils vont établir la pyramide des âges du stade.

Ainsi, dans le stade, au niveau des grandes opérations de fabrication, des personnes ressources, internes au stade, sont détachées pour organiser la formation, des dispositifs d'évaluation de la formation sont créés. Un équilibre anciens-nouveaux est recherché ; du personnel intérimaire est embauché ; des mutations-promotions sont effectuées ; des renforcements de compétences sont assurés.



## Finis le coup par coup

Dans l'accord conclu à la fin de l'année 1985, les acteurs sont arrivés à camper les axes de négociation. Ils sont en effet conscients que le contenu de l'accord accompagne des actions expérimentales en cours et qu'ils vont le « gérer » dans une période de changements et de transformations. Les négociateurs ont donc eu trois préoccupations :

- prendre en compte les « points durs » issus de l'histoire de cet établissement de Cegedur-Péchiney et les vécus actuels des différentes catégories et couches de personnel, liés à la concentration sur le site de l'ensemble des fabrications du laminage doux et à l'installation d'outils plus performants ;

- abandonner la négociation au coup par coup pour une négociation plus apte à intégrer l'interdépendance qui existe entre nouvelles formes d'organisation, durée et horaires de travail, entre emploi-formation et qualification, entre tous ces domaines et les rémunérations, entre les procédures de mise en place d'une nouvelle organisation avec consultation et négociation collective ;

- traiter, pour l'immédiat, l'organisation du travail sous l'angle de la durée du travail, préciser les modalités de mise en place progressive des 21 postes et indiquer les points sur lesquels les partenaires sociaux auront à poursuivre la négociation collective.

Dans son préambule, l'accord valorise les procédures de concertation qui ont accompagné et continuent d'accompagner la mise en place d'une nouvelle organisation et quatre grands chapitres suivent :

- ORGANISATION DU TRAVAIL ET HORAIRE : le passage de 4 à 5 équipes se poursuivra progressivement tout au long des années 1986 et 1987. L'étude d'une répartition des effectifs sur 6 équipes sera examinée dans la perspective des années 1988-1990 ;

- sur la durée de travail annuel, 48 heures de formation par an sont à gérer et à organiser, en 1986 et en 1987.

- EMPLOI ET FORMATION : création d'emplois : 180 jeunes sont embauchés à mi-86 ;

- la première formation, la formation qualifiante et la formation économique et sociale font l'objet d'expérimentations et de travaux de réflexion ;

- il en est de même en ce qui concerne la recomposition des emplois et des qualifications.

- RÉMUNÉRATIONS : la compensation de la durée du travail est solutionnée. Il est, par ailleurs, clairement indiqué que la rémunération des contraintes, les éléments variables du salaire, les bulletins de paie, la rémunération des ATAM feront l'objet de négociations.

Un chapitre DISPOSITIONS DIVERSES termine l'accord pour bien faire apparaître que la mise en place d'une nouvelle organisation nécessitera des ajustements, et il fixe des rencontres régulières pour permettre d'y procéder.

## 1986 : le syndicalisme au cœur de réalités complexes

Le dispositif qui a permis les expérimentations précédentes se poursuit en 1986 puisque la modification des organisations du secteur entretien reste à faire. La progressivité du démarrage d'installations se poursuit. Des organisations sont mises en place de façon transitoire. La possibilité de répartir l'effectif sur 6 équipes et d'utiliser les installations sans arrêt de l'usine pendant toute l'année est envisagée.

L'accord de janvier 1986 précise que l'organisme consultant continue à apporter son concours dans les conditions qui lui sont fixées par la direction, après consultation des organisations. Quant à la répartition des rôles entre « groupes avenir » et CHSCT élargis, elle est ainsi définie



dans le texte :

« les « groupes avenir » animés par les chefs de stades sont des organes de réflexion, en conséquence, les idées et suggestions qu'ils émettent sur l'organisation seront transmises, après qu'elles aient été soumises au groupe de concertation usine et approuvées par la direction, aux CHSCT élargis ;

« les CHSCT feront au même groupe usine des propositions concrètes de mise en place de ces organisations. Les propositions seront présentées à la direction de l'établissement, qui prendra ses décisions en liaison avec l'encadrement, après consultation des organismes de représentation du personnel, conformément à la loi. »

### Les cadres acteurs sociaux

L'intégration de ces changements dans les pratiques syndicales et dans l'élaboration et la définition de stratégies d'action place les équipes syndicales devant la nécessité de repenser le fonctionnement des institutions représentatives, de revoir l'utilisation de leurs droits et moyens, et, de prendre en compte l'expression des salariés. Ceci, afin qu'elles puissent être plus aptes à contrôler, mesurer et évaluer les effets et impacts des changements, à intervenir et peser sur les choix et décisions, à pouvoir obtenir des ajustements et corrections, à être capables de proposer et de traiter les problèmes organisationnels et sociaux en amont et par anticipation.

Dans ce contexte de mutations économiques et techniques, accompagné de modifications des systèmes de production et d'organisation, les organisations syndicales sauront-elles assurer la prise en compte des situations et réalités diverses, vécues par les travailleurs ? Sauront-elles également accorder une réelle attention aux transformations des comportements, individuels et collectifs, vis-à-vis du travail et de l'entreprise ? Quelles seront leurs aptitudes à élaborer et proposer des objectifs

revendicatifs sur l'emploi, la formation, les qualifications, les classifications, les rémunérations, les conditions de travail, l'expression des salariés... qui sont à traiter et à négocier de façon moins cloisonnée étant donné les interactions des uns avec les autres ?

Le syndicalisme a encore de quoi jouer son rôle d'acteur social et le pain sur la planche ne lui fait pas défaut. Le syndicalisme, mais aussi les cadres. Tous les cadres.

**Gérard Lesprit**

---

*Pour les Fêtes  
de Fin d'année  
commandez les nouvelles*

## Cartes de vœux de l'Institut Belleville

(5 F l'unité)



4, bd de la Villette  
75955 Paris Cedex 19  
Tél. : 42.03.80.60



# FONCTION PUBLIQUE ET ORGANISATION

RIGIDITÉS EXEMPLAIRES

PAR FRANÇOISE PIOTET

Toujours rue de Rivoli, le ministère des Finances.



**L'organisation de la fonction publique ?**

Une question qui ne se pose pas du tout, estime Françoise Piotet, preuves à l'appui. L'organigramme et l'intégration en tiennent lieu en un endroit qui ignore superbement les logiques industrielles.

Ce travail entrepris pour la rédaction d'une thèse voici quelques années, laquelle devrait être publiée prochainement, n'intègre pas les conséquences de la décentralisation, œuvre de la récente période. Ces conclusions n'en restent pas moins valables, pour un milieu réputé rebelle au changement.



**D**ans la fonction publique, pour aussi étonnant que cela puisse paraître, l'organisation du travail ne se pose pas en termes de question à analyser ou de problème à résoudre ; en fait, elle ne se pose du tout.

On cherche, en vain, au sein des différents ministères, et peut-être heureusement, le service spécialisé en matière d'organisation du travail. En fait, le concept d'organisation du travail est perçu par les fonctionnaires interrogés de manière très ambiguë. Pour eux, l'organisation du travail apparaît d'abord synonyme de l'organigramme du ministère ou du service. Elle est d'abord pensée en termes de division des tâches entre unités administratives, division conçue par rapport à un découpage spécifique des problèmes à traiter. Totale liberté est ensuite laissée à ces unités administratives pour organiser en leur sein le travail.

Cette liberté est d'autant plus grande que l'on sait qu'en principe, de sérieuses protections existent pour les agents par le biais de leur statut. On ne dispose guère d'étude qui ait tenté d'éclairer ce point. Les statuts définissent avec beaucoup de précision pour les agents des catégories inférieures au moins, non seulement les protections dont ils disposent, mais encore le niveau des tâches qu'ils peuvent et doivent accomplir.

### **Libre organisation dans chaque unité**

Le contenu du travail, la complexité de la tâche d'un OS peut varier considérablement d'une entreprise à l'autre. Dans une petite entreprise, l'OS accomplit souvent des tâches assez complexes qui ailleurs seraient confiées à un professionnel de premier niveau. Les classifications de branches sont très floues, simplement indicatives, et servent à positionner les salariés au sein de l'entreprise beaucoup plus qu'à fixer des normes rigides quant au contenu du travail à faire.

Ce n'est pas le cas des statuts de la fonction publique. La sténo-dactylo

qui réussit le concours de rédacteur cesse instantanément de taper à la machine, même si de fait, dans le service auquel elle est affectée, on n'a aucun travail de rédaction à lui confier. Le grade définit la tâche à accomplir de manière totalement indépendante du travail à faire dans le service auquel est affecté l'agent. Cette protection des individus est telle qu'il n'apparaît guère utile de contrôler ou même de se préoccuper de l'organisation du travail qui est, en principe, définie par le grade des agents affectés au service. En fait, à partir de ce postulat, totale liberté est laissée aux unités administratives pour organiser en leur sein le travail. En forçant un peu la description, on pourrait dire qu'on a trouvé autant de modes d'organisation que d'unités administratives de base. Typologie et classement deviennent quasiment impossibles. Toutes les Directions départementales de l'Équipement ont les mêmes tâches à remplir, quelle que soit leur importance, variable selon les départements. Mais, à environnement relativement similaire, il est bien difficile de trouver deux services dont l'organisation du travail soit identique.

Cela ne se retrouve pas du tout dans les entreprises du secteur privé : l'organisation du travail n'est pas très différente d'une usine de fabrication automobile à l'autre, ou d'une compagnie d'assurance à l'autre. Les chefs de services des administrations répondent invariablement qu'ils ne connaissent pas et ne veulent pas connaître l'organisation concrète du travail dans les bureaux. Ils laissent, en général, à chaque niveau hiérarchique le soin d'organiser le travail en toute liberté. On a trouvé, ainsi, un nombre très considérable d'unités administratives de base qui sont en fait de véritables équipes autonomes. L'interrogation sur les nouvelles formes d'organisation du travail dans la fonction publique devient alors très délicate.

### **Une ou des administrations**

L'opinion courante ne distingue



guère les administrations de l'Administration. Or, cette vue monolithique n'est peut-être pas aussi fondée qu'il y paraît. Deux indicateurs sont révélateurs de cette diversité. La taille des ministères et la structure des effectifs par ministère.

En ce qui concerne la taille des ministères, Education et Universités arrivent très largement en tête avec 48 % des effectifs. Deux agents sur cinq relèvent de l'Education, des Universités ou de la Jeunesse et des Sports. (Un agent sur deux, si on se limite au budget civil, contre un sur six en 1952). Les Postes et Télécommunications arrivent en seconde position, avec près de 21 % des effectifs. Les autres ministères se partagent donc, à eux tous, 30 % des effectifs, les ministères régaliens, Economie et Finances et Intérieur étant les plus importants. Parmi les ministères techniques, le ministère de l'Équipement est celui qui accueille l'effectif le plus important, les ministères sociaux occupant les effectifs les moins nombreux.

De tailles très diverses, les ministères ont aussi des structures d'effectifs très différentes les uns des autres. En effet, la répartition des effectifs entre les différentes catégories rend compte d'une structure plus ou moins pyramidale de la hiérarchie qui est congruente avec les missions assignées aux différents ministères. Le personnel de catégorie A représente les agents d'encadrement, de conception et de direction, ceux des catégories B, C et D étant les agents d'exécution (1). Pourtant, des disparités notoires apparaissent entre certains ministères, que rien, à première vue, ne semble justifier. Ainsi en va-t-il des différences dans la structure des effectifs entre le ministère de l'Agriculture et celui de l'Équipement. Police Nationale, Postes et Télécommunications, et les personnels civils de la Défense ont une pyramide hiérarchique dont le sommet est particulièrement étroit. Le ministère de l'Environnement, au contraire, une pyramide hiérarchique

complètement inversée, puisque la majorité de ses effectifs est constituée de fonctionnaires de catégorie A. Ces données chiffrées donnent une première vision de structures organisationnelles relativement diversifiées.

Il faut, bien sûr, traiter à part le cas de l'Education Nationale, où le poids des enseignants porte la proportion des catégories A et B à près de 85 % des effectifs de ce groupe.

En moyenne, les catégories A et B se répartissent à peu près également (près de 60 % des effectifs), tandis que les catégories C et D ne représentent globalement que moins de 35 % des effectifs, le solde étant constitué par des catégories spéciales (catégories qui n'ont pas le droit de grève).

### « Nobles » et « ignobles »

La distinction faite entre titulaires et non titulaires est aussi intéressante. Les catégories les plus basses de la hiérarchie sont aussi celles qui comptent le nombre le plus élevé de non titulaires. On peut toutefois noter que les ministères régaliens ont beaucoup moins que les autres recours à des contractuels.

Ces données font apparaître de très forts déséquilibres entre les ministères. Elles ne sont pas fortuites : « l'origine sociale des différents ministères ou des différentes Directions n'est pas la même, ni le système des valeurs. La Direction de l'enseignement supérieur n'avait pas, autrefois, le même style que la Direction de l'enseignement primaire, traditionnellement « plus à gauche » et plus laïque. La promotion interne varie d'un ministère à l'autre : chacun offre à ses agents des carrières, des débouchés, des « pantoufles » différents qui sont une des justifications de la hiérarchie implicite des ministères, elle aussi traditionnelle. « A l'ENA, les ministères sont divisés en

1. On entend par : catégorie A : les personnels recrutés au niveau licence ou équivalent ; les catégories B : les personnels recrutés au niveau baccalauréat ou équivalent ; catégorie C : les personnels recrutés au niveau BEPC, CAP, ou équivalent ; catégorie D : les personnels recrutés au niveau CEP ou équivalent.



*nobles et ignobles* » (administrateur civil, ministère des Anciens Combattants, 50 ans) (1).

Beaucoup d'indicateurs rendent compte de cette hiérarchie implicite : le taux de féminisation, les rémunérations réelles, la hiérarchie des choix à la sortie de l'ENA, la part des fonctionnaires hors échelle par rapport à l'ensemble des fonctionnaires de catégorie A appartenant à ce ministère ou la part des anciens élèves de l'ENA parmi ces fonctionnaires. Elle est la traduction, en termes de prestige, de la parcellisation de l'administration en groupes tendant à obtenir et conserver une fonction ou un domaine d'action d'où les autres soient exclus.

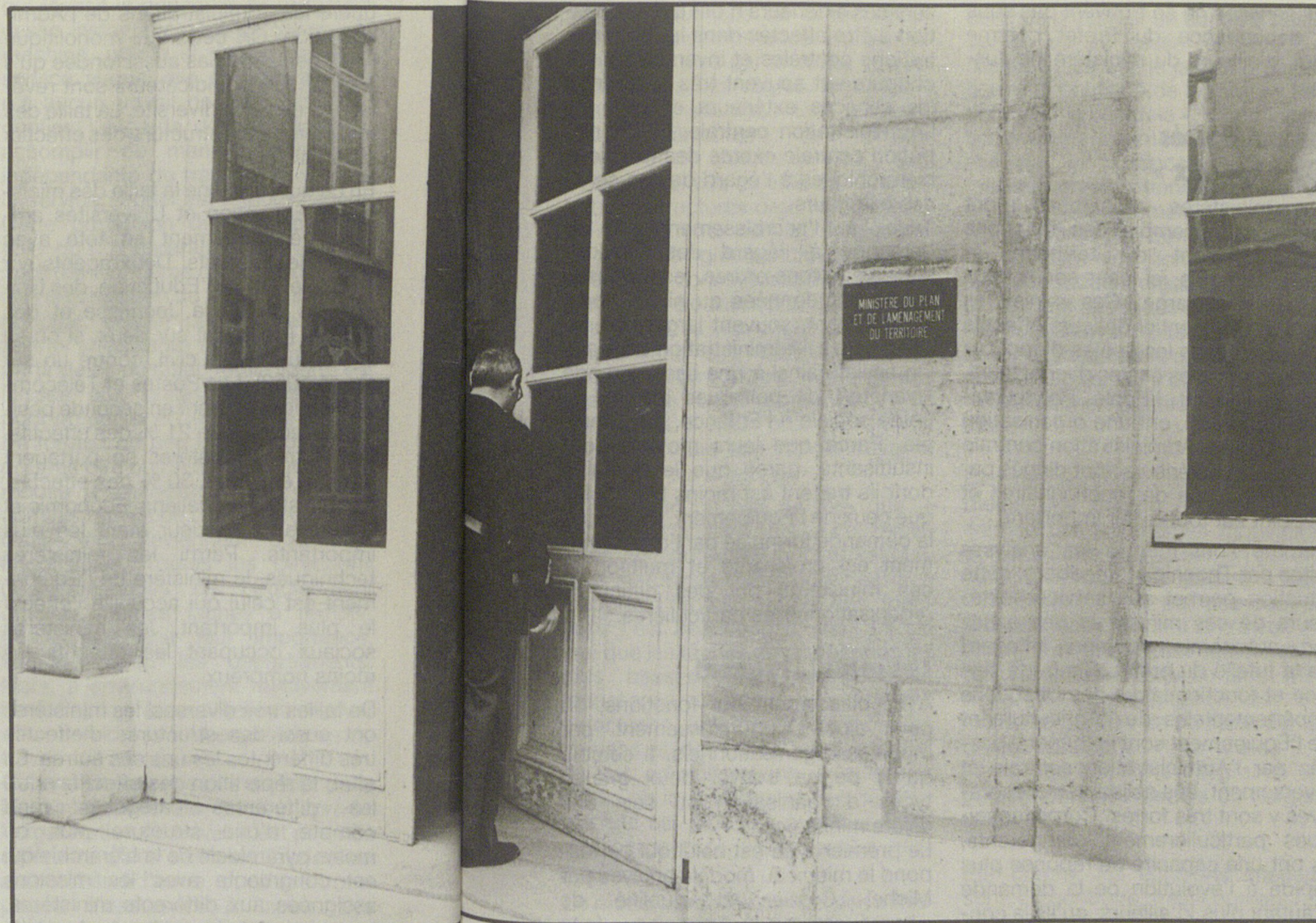
Et en effet, l'enquête a fait apparaître des organisations très différentes selon les ministères. La capacité d'innovation en matière d'organisation du travail est d'autant plus forte que le statut des agents des administrations concernées, est homogène et, en particulier, qu'il n'existe pas de distinction entre administration centrale et services extérieurs.

### Les meilleurs postes au prestige

Il faut d'ailleurs aller plus loin dans la formulation de l'hypothèse. Les ministères dont l'organisation est très intégrée s'adapteront aux diverses formes d'évolution de la demande et de la technologie par de nouvelles formes d'organisation du travail, alors que les ministères où coexistent des modèles organisationnels hétérogènes auront tendance à intégrer les nouvelles technologies, ou les nouvelles demandes, par des réformes structurelles fréquentes qui ne toucheront pas réellement l'organisation du travail.

L'organisation de chaque ministère est fixée par décret. Cette organisation tient compte de l'existence de trois fonctions : la fonction logistique (gestion des personnels et matériels, comptabilité, budget), la fonction de conception de la politique, la fonction de mise en œuvre. Toutes ces fonc-

(1) Darbel et Schnapper.



Ministère du Plan, lorsqu'il y avait un plan.

tions se retrouvent dans l'ensemble des ministères, la fonction de conception étant toujours les plus noble est réservée au corps de fonctionnaires de catégorie A. Les fonctions de gestion et de mise en œuvre, perçues comme beaucoup moins prestigieuses, regroupent davantage de fonctionnaires des catégories inférieures.

Mais ces critères ne sont pas suffisants pour analyser les organisations des ministères. Il faut aussi tenir

compte des caractéristiques particulières des corps qui les composent et de leurs missions. C'est à partir de ces dernières que l'on pourra tenter une typologie qui renverra à deux modèles organisationnels relativement contrastés.

Les ministères régaliens sont ceux qui manifestent traditionnellement la souveraineté de l'Etat. Intérieur, Justice, Affaires Etrangères, Armées et Finances. Le ministère des Affaires Etrangères est, à cause de sa mis-

sion propre, un peu en marge de tous les autres ministères. Ministère de tradition très ancienne, il a vraiment une culture propre. Ses fonctionnaires se mêlent peu à ceux des autres ministères et son organisation est très hiérarchisée. Le ministère des Finances est le ministère par excellence. Quasi-tuteur de tous les autres ministères, il est dans une situation de très forte indépendance à leur égard. Son organisation est très intégrée, y compris au niveau local où



ses services ne se trouvent pas sous la dépendance du Préfet comme ceux d'ailleurs du ministère de Justice.

### **Les mal classés aux « sociaux »**

Aux ministères techniques sont dévolues l'ensemble des fonctions d'aménagement du territoire, le terme étant pris, ici, dans son acception la plus large. Ces ministères recrutent l'essentiel de leurs effectifs dirigeants dans les écoles d'application des grandes écoles d'ingénieurs, essentiellement l'Ecole Polytechnique. Eux aussi, ont une organisation très intégrée. Administration centrale et services extérieurs sont dirigés par le même corps de fonctionnaires et ce point est tout-à-fait important.

Comme l'ont montré les analyses faites par Thoenig et Friedberg, cette situation permet aux services extérieurs de ces ministères une assez forte autonomie, y compris à l'égard de la tutelle du préfet. Chefs de service et fonctionnaires des Directions départementales de l'Agriculture et de l'Equipement sont en général passés par l'Administration centrale et inversement. Les solidarités corporatives y sont très fortes. Corps techniques particulièrement compétents, ils ont une capacité de réponse plus rapide à l'évolution de la demande d'autant plus, d'ailleurs, qu'ils la contrôlent parfois directement. Cette très forte intégration des membres rejaillit sur l'organisation beaucoup plus « démocratique » de ces ministères que celles des ministères régaliens, même si cette démocratie est relative. Ils se révèlent plus que les autres capables d'adaptation et de transformation organisationnelle.

Les ministères « sociaux » ont toujours été relégués au dernier rang de la hiérarchie des ministères. Ce sont les élèves les plus mal classés de l'Ecole nationale d'Administration qui y sont affectés. Autres caractéristiques de ces ministères, Santé, Travail, Action sociale, les Corps des

services extérieurs n'ont pas la vocation à être affectés dans les administrations centrales et inversement. La coupure est souvent très forte entre les services extérieurs et ceux de l'Administration centrale. L'Administration centrale exerce des fonctions hiérarchiques à l'égard de ces services extérieurs.

Face à l'accroissement de la demande à l'égard des services sociaux de tous ordres, les réponses qui seront données au niveau local échapperont, souvent largement, au contrôle de l'Administration centrale. On assiste ainsi à une assez grande « variété » de politiques locales de l'Aide sociale à l'Enfance, par exemple. Parce que leurs moyens sont insuffisants, parce que le domaine dont ils traitent est moins bien défini que ceux de l'Equipement, parce que la demande formulée par l'environnement est croissante et multiforme, ces ministères ont des difficultés organisationnelles particulières.

### **Les corps... règnent**

A ce classement par fonctions, on peut ajouter un classement par modèles organisationnels. Il semble qu'on puisse trouver deux grands types d'organisation au sein des divers ministères.

Le premier type est celui qui correspond le mieux au modèle analysé par Michel Crozier et qualifié de « bureaucratie à la Française », faite au fond, d'un curieux mélange de forte rigidité et de grande souplesse. Ce modèle se trouve, essentiellement, dans les ministères régaliens et dans les ministères techniques. L'homogénéité, y compris territoriale, des corps a des conséquences fondamentales sur le modèle d'organisation.

A cela, il faut, certainement, ajouter l'expertise technique que l'on trouve du haut en bas de la hiérarchie. Dans ces ministères techniques, même si les ingénieurs des travaux publics ne bénéficient pas du même prestige dont bénéficient les ingénieurs des grands corps, ils partagent avec eux



les conséquences de la reconnaissance de la compétence. L'organisation se fait plus par le statut que par l'institution. Les règles formelles y sont très souples. Les pouvoirs d'auto-organisation de chaque bureau et de chaque service y sont très grands. Les ministères régaliens ont des structures organisationnelles de même type, bien qu'en général, un peu plus rigides, et où, par conséquent, les zones d'incertitudes sont plus fortes pour la base. Le ministère des Finances, lui aussi très hiérarchisé dans ses différents corps, laisse pourtant à ses membres une assez forte liberté d'organisation de son travail. Il n'est pas rare de voir les Inspecteurs des Impôts travailler chez eux, par exemple.

Il est donc difficile de dire que le modèle organisationnel de ces ministères soit purement bureaucratique. Si le statut des divers corps est très élaboré, l'organigramme des fonctions l'est beaucoup moins. S'il est vrai que les tâches des catégories les plus basses sont routinières et monotones, ce n'est guère ce qui caractérise les tâches des cadres moyens et des hauts fonctionnaires de ces administrations. Il existe en effet, une forte centralisation du pouvoir qui est plus liée à la hiérarchie des corps qu'à l'organisation elle-même.

Le modèle organisationnel des ministères techniques et régaliens est un mixte subtil, pour reprendre la terminologie de Tom Burns, de « modèle mécanique » et de « modèle organique ».

### **Centralisation, mais forte intégration**

Ce modèle-là, ne se retrouve pas du tout dans les ministères dits « sociaux ». En tout premier lieu, administration centrale et territoriale entretiennent entre elles des liens hiérarchiques qui renforcent considérablement la centralisation du pouvoir, mais qui en même temps, ne permettent pas à l'administration

centrale d'exercer un contrôle absolu sur ce qui se passe réellement au niveau de ce que le jargon organisationnel a continué de nommer « relation avec le clientèle ». L'administration centrale, quant à elle, se caractérise par la juxtaposition de deux modèles organisationnels qui correspondent pratiquement aux idéaux-types définis par Burns. Le sommet de la pyramide fonctionne plutôt selon un modèle organique d'organisation. Les directions de ces ministères sont souvent occupées par des hauts fonctionnaires qui viennent des grands Corps de l'Etat et dont les « motivations sociales » sont explicites.

Ces fonctionnaires ont attiré autour d'eux une équipe de « direction » animée par les mêmes motivations qu'eux. Cette équipe est, en général, constituée par des jeunes « hauts fonctionnaires » et par des contractuels qui entretiennent entre eux des relations de type plutôt égalitaires. La hiérarchie est réduite au strict minimum, la communication est très facile. Le pouvoir de décision est largement distribué. A ce niveau-là, il existe une très forte intégration des personnes aux objectifs de l'organisation.

Par contre, les échelons inférieurs sont, au contraire, très « bureaucratisés » dans le sens le plus traditionnel du terme. La hiérarchie est là très marquée, la communication et la participation très faibles.

Comme pour les ministères régaliens, les plus bureaucratiques, le pouvoir de la base est, paradoxalement, très fort. Cela tient à deux raisons : la première est le plus ou moins bon « vouloir » dans la rapidité d'exécution de la décision prise au sommet. Les politiques sociales les plus audacieuses peuvent échouer, très vite, sur les sables mouvants de la paperasserie des bordereaux. La seconde, est dans la relation directe à la clientèle, « objet de l'action » de



ces ministères. L'assistante sociale a un pouvoir très important de décision à l'égard de tel ou tel cas social, tout comme l'agent de police a un pouvoir non négligeable de dresser ou non procès-verbal à l'égard de l'auteur d'une infraction mineure.

### L'organigramme gomme l'organisation

L'environnement et le champ de l'action des ministères techniques ou des ministères sociaux sont loin d'être identiques, et expliquent peut-être en partie, les différents modèles organisationnels qui prévalent dans ces ministères. En général, la demande qui s'adresse aux ministères techniques est structurée et médiatisée. Ce n'est pas un particulier qui demande directement une route ou un pont, c'est une collectivité locale, mais c'est aussi l'administration qui souvent, elle-même, devance la demande et la suggère à la commune. La régulation de la demande est là, beaucoup plus aisée.

Les ministères sociaux ont, au contraire, affaire à une demande très difficilement médiatisée et particulièrement atomisée. Les hiérarchies et les priorités sont plus difficiles à établir. Chaque cas est un cas particulier dont on maîtrise mal les paramètres qui facilitent la prise de décision, et cela n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement même de l'administration, contrainte de laisser un très grand pouvoir d'appréciation aux fonctionnaires qui sont « sur le terrain », alors que le sommet définit des politiques d'ensemble qui ne répondent pas toujours à la réalité des problèmes qui se posent.

## ← AU 1<sup>er</sup> ÉTAGE

### ÉTAT CIVIL

BUREAU MILITAIRE AUTOMOBILES  
PETIT SECRÉTARIAT

SERVICE du LOGEMENT ÉLECTIONS

CABINET de M<sup>r</sup> l'ADJOINT DÉLÉGUÉ  
à l'INSTRUCTION PUBLIQUE

SERVICE du PERSONNEL

SÉCURITÉ SOCIALE du Personnel Municipal

INSTRUCTION PUBLIQUE

MUTUELLE

## ← BUREAUX des ADJOINTS

CONSEILLERS MUNICIPAUX

RESPONSABLES de COMMISSIONS

PERMANENCES

SALLE D'ATTENTE

## ← BUREAUX du SECRETARIAT GENERAL

CABINET du SECRETAIRE GENERAL

CABINET du SECRETAIRE GENERAL ADJOINT

- AU FOND du COULOIR -

## BUREAUX des ADJOINTS

CONSEILLERS MUNICIPAUX

RESPONSABLES de COMMISSIONS

PERMANENCES

SALLE D'ATTENTE

## BUREAUX du SECRETARIAT GENERAL

CABINET du SECRETAIRE GENERAL

CABINET du SECRETAIRE GENERAL ADJOINT

- AU FOND du COULOIR -

## PETIT SECRÉTARIAT

SERVICE du LOGEMENT ÉLECTIONS

CABINET de M<sup>r</sup> l'ADJOINT DÉLÉGUÉ  
à l'INSTRUCTION PUBLIQUE

SERVICE du PERSONNEL

SÉCURITÉ SOCIALE du Personnel Municipal

INSTRUCTION PUBLIQUE

MUTUELLE

## AU 2<sup>ème</sup> ÉTAGE

CABINET de M<sup>r</sup> le MAIRE

& SECRÉTARIAT PARTICULIER

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

CABINETS de M.M. les ADJOINTS

BUREAU de M.M. les CONSEILLERS Municipaux

Si les analyses organisationnelles classiques s'appliquent assez bien aux ministères régaliens ou techniques parce qu'ils sont à dominante « bureaucratique » et qu'un seul modèle organisationnel prévaut en leur sein, ces analyses s'appliquent beaucoup moins aux ministères sociaux qui voient coexister en leur sein deux modèles organisationnels quasiment purs.

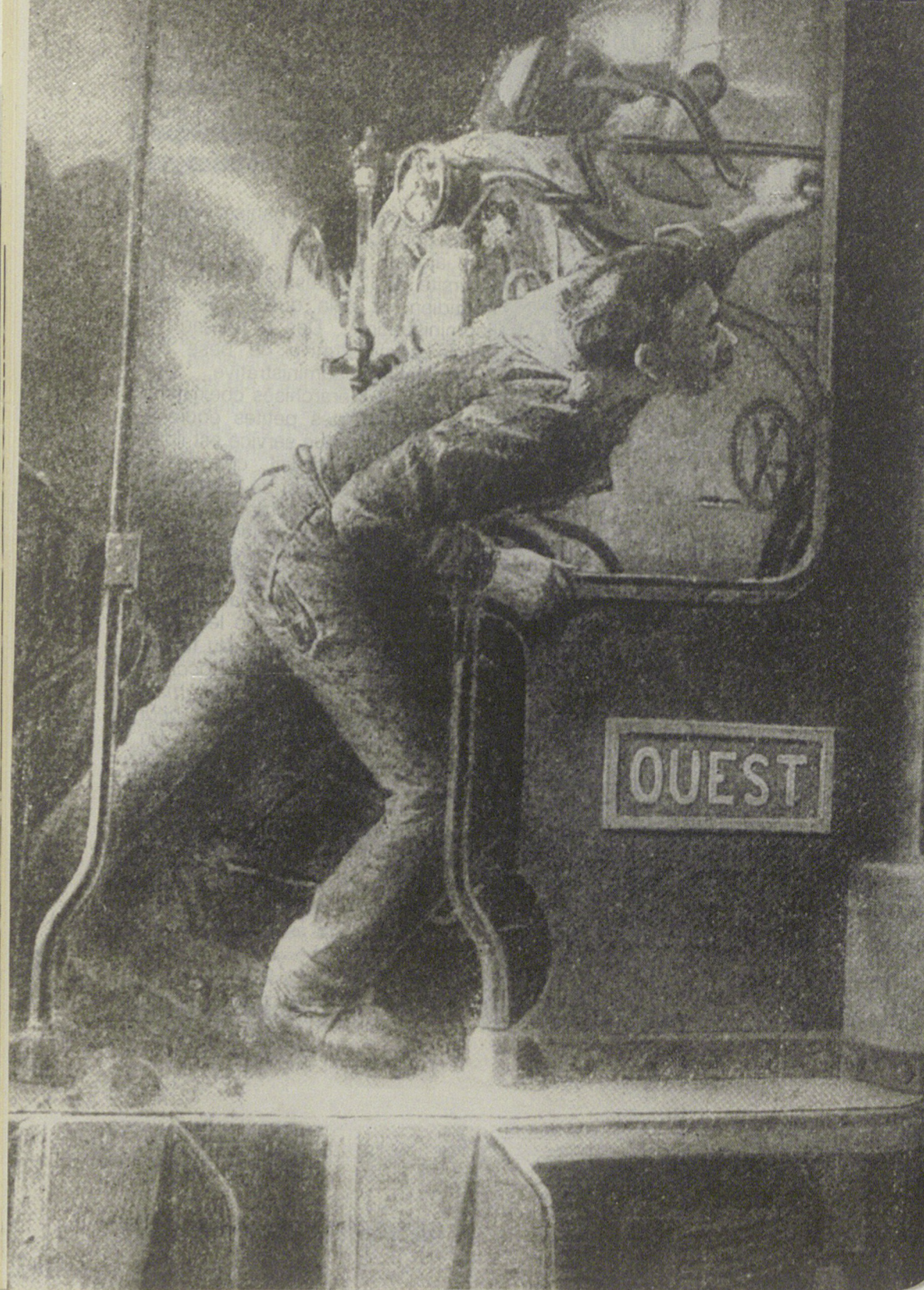
A des modèles organisationnels moins homogènes, qu'il n'y paraît, il faut ajouter aussi la très grande diversité de l'organisation du travail quotidien, et cela quelle que soit l'administration. Des « bureaux », cellule administrative de base de l'organisation administrative, très structurés et hiérarchisés coexistent avec de véritables petites équipes autonomes. Chaque service est libre d'organiser le travail comme il l'entend. Chaque chef de bureau en fait autant. Dès lors, l'organisation va varier en fonction des objectifs, de la tâche et de la qualification des effectifs. Tous les chefs de services qui ont été interrogés ont pu, facilement, décrire l'organigramme de leur service, jamais l'organisation du travail des bureaux : « On ne s'en occupe que quand ça ne marche pas, mais quand ça marche, chacun peut s'organiser comme il en a envie ». En fait, l'intégration par le statut et par le monopole et plus encore, l'intégration culturelle très forte dans le système administratif, comme on a pu le voir, rendent tout à fait superflue l'intégration par l'organisation formelle.

Françoise Piotet



# « L'ORGANISATION PHYSIOLOGIQUE DU TRAVAIL »

PAR GEORGES RIBEILL



**Deux vrais ouvriers dans un congrès sur les accidents du travail à Liège en 1905... Ça aurait pu être une première que l'expérience aurait banalisée.**

**Ce fût une subversion ! Et l'auto-organisation du travail par les travailleurs aurait pu être une alternative au taylorisme. Ce ne le fut pas et l'égoïsme prévaudra durant six ou sept décennies...**

« **O**uvriers et savants », tel est le titre de cet article que l'on peut lire dans l'organe de l'Union départementale CGT de l'Hérault, « **LE TRAVAILLEUR SYNDIQUÉ** », daté de juin 1905. Le militant Clergue débute ainsi son article : « L'initiative du docteur Imbert de faire participer les ouvriers au Congrès international médical des accidents du travail, qui doit s'ouvrir le 29 mai à Liège, est très séduisante. Ainsi, M. Imbert reconnaît qu'en matière d'étude sociale, il est indispensable de questionner les membres souffrants de la société, pour connaître le mal qui les afflige dans ses causes et ses effets.

## Des ouvriers dans un congrès savant

CADRES CFTD N° 324, NOVEMBRE 1986



Nous applaudissons d'autant plus à cette conception de M. Imbert, que c'est par lui, un savant de la médecine, que se trouve appuyée la véracité de notre devise : « Travailleurs, sauvons-nous nous-mêmes ! ».

Ainsi, à l'occasion de l'un de ces congrès scientifiques réservés aux spécialistes de la médecine du travail, le docteur Imbert a décidé d'innover, en y faisant participer quelques militants syndicalistes. Ce sera la première expérience de ce genre mais aussi la dernière, par la subversion qu'elle allait entraîner dans un certain milieu académique... Ce bref article entend rappeler comment dans le contexte naissant de la science du travail et de l'organisation de l'atelier, au taylorisme exporté des États-Unis par quelques ingénieurs français (1), s'offrait une autre alternative, que l'on peut qualifier d'« organisation physiologique du travail », ou d'« ergonomie » avant la lettre, promue par quelques « savants » français travaillant plutôt isolément, dans leurs laboratoires ou sur le terrain expérimental de certains postes de travail « *in situ* ».

## Sur les lieux même du travail

Nous avons déjà traité largement de cette question des « débuts de l'ergonomie en France à la veille de la première guerre mondiale » (2). Rappelons que pour en arriver à une « science du travail » (manuel avant tout, tant ses conditions mêmes constituent une priorité évidente de recherche, alors que le « surmenage intellectuel » n'est que pressenti et secondaire dans ses effets), il a fallu parcourir plusieurs étapes enchaînées : admettre que le corps humain n'est pas que « force productive » effectuant un « travail » (au sens de la physique) utile mesurable, mais aussi « machine » soumise à une double économie – dépense de travail physiologique et production de travail utile –, d'où l'émergence du concept de « rendement » et la quête

des lois qui le conditionnent chez Auguste Chauveau (1827-1917) ; pour expérimenter sérieusement, il faut mesurer, enregistrer : c'est dans ce domaine de l'outillage scientifique de laboratoire que Jules Marey (1830-1904) se révèle un fécond inventeur ; enfin, on reconnaît et étudie le phénomène de la « fatigue » considérée comme régime physiologique spécifique et critique.

Un nouveau pas est franchi par une seconde génération de « savants » qui se consacrent à l'étude de l'homme au travail. Ce seront Jules Amar (1879-1935), dont la thèse « *Le rendement de la machine humaine* » (1904) est tirée de ses expériences sur des détenus de la prison de Biskra, et qui publie en 1914 une vaste somme « *Le moteur humain* », qui se veut le vade-mecum de « l'organisateur physiologique du travail » ; Charles Frémont (1855-1930) plus préoccupé plutôt du bon usage des outils de travail ; Jean-Marie Lahy (1872-1943) qui élargit le modèle théorique physiologique de l'homme au travail en introduisant des paramètres psychologiques ; le docteur Armand Imbert (1850-1922) enfin, de Montpellier, qui le premier, en 1904, s'attaque aux conditions physiologiques du travailleur à partir de la statistique des accidents du travail.

Ces deux derniers sont les plus conséquents dans leur démarche : ils entendent étudier des postes de travail dans les conditions et sur les lieux mêmes de son exercice quotidien. Quelques conflits sociaux vont les interpeller, où ils se proposent, à partir de l'examen scientifique des conditions de travail, de juger du bien-fondé des revendications ouvrières. Ainsi, Lahy critique l'attitude de la puissante Fédération du Livre qui entend pourchasser les femmes typographes employées dans les imprimeries, invoquant leurs inaptitudes « naturelles » intrinsèques pour les reléguer au foyer. Lahy tranche : « Nous estimons que là où les femmes ne doivent pas travailler,



les hommes ne le peuvent davantage », rétablissant l'égalité physiologique des sexes du moins pour les tâches requises de l'imprimerie.

## « Nous sommes la physiologie »...

C'est, néanmoins, Imbert qui militera le plus activement pour faire de la science du travail un facteur objectif d'arbitrage. Son terrain d'étude privilégié sera celui des dockers du port de Sète. Ses premières observations le conduisent à émettre, en 1903, le bien-fondé de l'auto-organisation du travail par les travailleurs eux-mêmes : « Il y a lieu, en ce qui concerne le choix d'un mode d'organisation du travail, de ne pas dédaigner les données empiriques, et cette remarque n'est pas un aveu déguisé de l'impuissance de la science. L'empirisme, en pareille matière, n'est que la mise en œuvre inconsciente, par l'organisme, de ces lois qu'il est souvent difficile de mettre objectivement en évidence par l'expérimentation physiologique. Nous sommes tous, en effet, en pratique, des physiologistes consommés en ce qui nous concerne, parce que nous sommes la physiologie elle-même (...). La meilleure répartition du travail serait celle qu'adopterait spontanément la généralité des travailleurs dans un choix libre et indépendant ».

Ses études statistiques sur les accidents des dockers, conduites avec le soutien d'un inspecteur du travail, le conduisent à révéler la fatigue cumulée en fin de journée ou en fin de semaine, prédisposant à l'accident. Démonstration scientifique, qui lui vaut la critique (non-scientifique) de la presse patronale (« Cette théorie du surmenage est basée sur les données de la statistique, bonne fille s'il en fût, offrant ses chiffres à qui veut s'en servir, mais ne pouvant, comme la plus belle fille du monde, donner que ce qu'elle a », « *Revue Industrielle* », 10 mars 1906), mais démar-



che qui fonde simultanément la position neutre et impartiale d'Imbert : « La science n'est ni socialiste par essence, ni capitaliste par nature, elle est simplement la vérité » (3).

C'est ainsi qu'il conçoit la coopération des savants et des ouvriers, en obtenant des subventions des villes de Montpellier et de Sète pour permettre à deux délégués des Bourses du travail de se rendre avec lui au premier Congrès international consacré aux accidents du travail, convoqué à Liège du 29 mai au 4 juin 1905. Ainsi, voilà Jeannot et Niel, « routiers » plutôt des congrès ouvriers de la CGT, débarqués dans un congrès





académique, introduits par Imbert. Des travaux de ce congrès, nous n'avons pas retrouvé la trace de la publication officielle, pourtant très coutumière. Par contre, « *Le travailleur syndiqué* », l'organe cégétiste de l'Hérault, dans son numéro de juillet 1905, en relate le compte-rendu par Niel.

Au préalable, le principe de la participation syndicale avait été voté à l'unanimité dans les deux bourses pour deux raisons : « 1° parce qu'il serait stupide que la classe ouvrière, qui compte tant aujourd'hui sur la science pour arriver à son émancipation, manifestât à l'égard des savants et des congrès scientifiques une irréductibilité aussi inconsciente que préjudiciable à ses intérêts ; 2° parce que la nature de ce Congrès intéressait tout particulièrement les ouvriers, pour qui, aujourd'hui, les accidents du travail constituent une des principales questions ». En dépit de « l'importance secondaire » qu'il convient d'accorder à ces sortes de congrès, « il n'en est pas moins vrai que, pour la première fois peut-être, des ouvriers et des savants ont discuté ensemble sur une question qui les intéresse communément. C'est un précédent créé, qui pourra servir chaque fois que les ouvriers croiront avoir intérêt à participer à des congrès scientifiques, où seront discu-

tées des questions intéressant réellement le prolétariat ».

Niel est donc intervenu, trop peu à son goût, à quatre reprises, « du fait de son ignorance en matière médicale trop absolue ». Avec succès d'abord, pour proposer une définition de l'accident du travail permettant d'inclure la maladie professionnelle, moins bien protégée alors par la réglementation : « Toute perturbation de l'organisme produite par le travail ou à l'occasion du travail, qui, en affaiblissant les facultés physiques ou physiologiques de l'ouvrier, entraîne une perte partielle ou totale, temporaire ou permanente de ses qualités productives, est un accident de travail ».

Puis, contre les organisateurs du congrès qui avaient décidé qu'aucun vote n'y serait émis, « au nom de la souveraineté du congrès », emportant avec lui une majorité de suffrages, Niel en fait rétablir le principe...

## La réduction de la durée du travail

Il est vrai, comme il l'apprit dans les coulisses du congrès, que les organisateurs étaient plutôt des médecins attirés des compagnies d'assurances et autres sociétés industrielles belges, dont les vues n'étaient peut-être pas totalement désintéressées. Niel intervient une troisième fois longuement, pour faire réussir à voter, par une majorité, une importante résolution : « Le Congrès émet le vœu que les législations de tous les pays assurent, aux ouvriers victimes d'accidents du travail, la liberté de choisir leur médecin ».

Vote acclamé aussitôt par des cris de « Vive la liberté », « tandis que les médecins « officiels » du Congrès ainsi que ceux des compagnies patronales ou d'assurances faisaient une tête pitoyable ». A partir de ce moment-là, « Moi et mon ami Jeannot, nous fûmes mal vus et considérés comme des trouble-fête par les grands manitous du bureau. Mais, comme nous n'étions pas allés là-



bas uniquement pour gagner des sympathies, mais bien pour gagner des causes ouvrières, nous ne nous en émûmes pas outre mesure ».

Sa dernière intervention suivit l'exposé scientifique d'Imbert sur la relation établie entre durée du travail et accidents professionnels. Niel raconte : « M'appuyant sur ces arguments scientifiques, irréfutables, et qu'aucun médecin ne vint ou n'osa combattre, je déposai le vœu suivant, dont je demandai le vote au nom de la logique et de la vérité scientifiques : « Le Congrès émet le vœu que la réduction de la durée du travail, dans la limite compatible avec tous les besoins, soit considérée comme une mesure prophylactique à observer en matière d'accidents du travail ».

« Cette fois-ci, je ne fus pas si heureux. Des médecins objectèrent qu'en adoptant ce vœu, le Congrès sortirait de son terrain scientifique et empièterait sur un terrain politique ou social qui n'était pas le sien. Mon opinion est qu'ils furent effrayés des conséquences logiques de leurs propres travaux. C'est ce que je ne manquai pas de leur dire. Mais, malgré la logique de mes arguments, le « bourgeois » reprenant la place du « savant » chez la plupart des congressistes, mon vœu ne fut ni adopté ni rejeté : il fut écarté par l'adoption de la question préalable demandée par les Allemands ».

### « Le prix de l'effort »

Si le congrès s'achève sur cette défaite, « malgré ce vote, les arguments scientifiques du professeur Imbert et d'autres professeurs russes et allemands, n'en conservent pas moins toute leur valeur, et nous saurons nous en servir dans toutes nos campagnes en faveur de la journée de 8 heures ». Au total, pour Niel, une « expérience plutôt heureuse que malheureuse », satisfait de ses interventions, qui conférèrent un côté singulier et imprévu à ce congrès, plutôt extraordinaire, qui explique peut-être

son absence de publication ultérieure...

Imbert continuera à s'intéresser à la condition des dockers, à leurs conflits avec les patrons portuaires, suggérant des transformations soit techniques dans la conception de l'outillage, soit institutionnelles, en encourageant l'entrée des syndicats dans les compagnies d'assurances, lieux privilégiés d'observation et de contrôle sur la sécurité du travail (4).

En 1909, il légitime par la mesure de l'effort physique fourni, les revendications d'ouvrières de Montpellier occupées à la préparation des boutures de vignes : le travail s'effectue au sécateur, payé à la pièce, pendant longtemps au tarif de 0,50 F par 1 000 boutures dites « petites », 0,60 F par 1 000 boutures dites « grosses ». Mais les ouvrières ayant formulé des réclamations, considérant insuffisamment payée la taille des grosses boutures, elles ont obtenu d'être payées 0,65 F le mille



quelle que soit la taille des boutures. Imbert entreprendra l'étude expérimentale de ce travail pour arriver en particulier à évaluer ce que l'on peut appeler « le prix de l'effort » : avec l'ancien tarif, 1 centime rémunérerait une somme d'efforts égale à 110 kg pour les petites boutures, à 266 kg pour les grosses boutures : ainsi « les réclamations des ouvrières étaient



incontestablement justifiées » puisqu'il devrait y avoir proportionnalité du salaire au travail dépensé.

Il intervient encore dans un conflit entre patrons boulangers et porteurs de pain : celles-ci poussant des

propose simplement d'utiliser des charrettes de 100 kg, chargées du même poids utile...

### Après Imbert, Lahy...

Ainsi, Imbert a milité pour que la

tant explicitement que le salaire est le prix de l'effort humain fourni, conception entièrement neuve d'une sorte de « salaire physiologique » et non plus simplement « vital », pour corriger la conception matérielle du

Mais aussi, il milita pour le rapprochement des syndicats ouvriers avec les milieux scientifiques (cf. son article de 1905, « Congrès ouvriers et Congrès scientifiques », publié dans la « *Revue scientifique* » du 13 mai 1905), afin de doter les travailleurs d'une science qui peut objecter par ses résultats à la « science de leur exploitation » mise en œuvre par le patronat, dont Merrheim, un peu plus tard, dénoncera la cruelle absence dans la conscience des travailleurs. Isolé dans son département méridional, disparu en 1922, Imbert ne laissera pas d'héritiers spirituels. Mais, on trouverait dans l'œuvre féconde de Lahy, après-guerre, des inspirations assez similaires, quoique moins explicites. Etudiant par exemple pour le compte du Bureau international du travail, le poste de dactylographie, il sera ainsi conduit à proposer de « casser » le clavier dans sa conception dominante, à réfuter la pédagogie des « dix doigts » inculquée à toutes les apprentis dactylos dans les cours de formation professionnelle (5)...

Ces « ergonomes » avant la lettre partagèrent en tout cas cette conception du poste de travail qui visait, à travail utile donné, à minimiser l'effort physique de son opérateur. Après de multiples et fouillées expériences et mesures propres à tel poste de travail, on pouvait édicter des normes répondant à un tel critère de « rendement optimal physiologique », jouant sur les mouvements, les rythmes, les pauses, etc.

De ce point de vue, Lahy et Imbert ne pouvaient que critiquer une autre démarche, toute aussi normative, qui se prétendait aussi « scientifique », à savoir le taylorisme et son « organisation scientifique du travail » que le militant Pouget qualifiait plutôt d'« organisation du surmenage ». Avec un critère tout autre, celui de maximiser le travail utile fourni dans un temps donné, avec une approche superficielle du corps humain au travail (toute « cinématique »), corps



Phototyp. E. Lacour. — Marseille.

### 1051 - Marseille - Le Vieux Port - Débarquement d'Oranges

charrettes pesant 135 kg, chargées de 50 kg de pain, se plaignent de surmenage. Une fois encore, Imbert mesure les efforts exercés, variables selon les types de traction, révèle un travail excessif pour des femmes et

science physiologique du travail ait son mot à dire dans l'organisation du travail, à son niveau essentiel et élémentaire qu'est le poste de travail. Que ce soit pour orienter mode et niveau de rémunération (en admet-

poste de travail, de l'outillage, en vue de réduire l'effort inutile, ou pour fonder la réglementation du travail dans ses multiples champs (durée, ports des charges lourdes, maladies professionnelles, etc.).



observé, chronométré, mais non investigué dans sa profondeur physiologique ou psychologique, l'école taylorienne trouvera vite un accueil favorable dans les milieux patronaux. Et elle s'appuiera sur le concours zélé d'ingénieurs, bien sûr totalement ignares dans le domaine psychophysiological, mais séduits par la sécurité et le confort intellectuels de la « rationalisation » du travail, qui les légitime en vertu de l'axiome taylorien selon lequel l'ouvrier ne pouvait de lui-même trouver son optimum opératoire, affaire de spécialistes (autres différences avec les idées des « ergonomes », mais supposant, quant à eux, un travail libre sans contrainte autre que de tâche déterminée à exécuter).

## Faire appel à la « science du travail »

Au sortir de la Grande guerre, un contexte économique nouveau ainsi que de profondes mutations dans le syndicalisme faciliteront la diffusion du taylorisme dans les usines et bureaux ; les confédérations syndicales, CGT, CGTU, CFTC, pour diverses raisons (6) soutiendront le mouvement de l'« OST », qui semble répondre opérationnellement au slogan des réformistes, « maximum de production dans le minimum de temps avec le maximum de salaire ».

Les critiques émises à son égard par Lahy (7) et par Imbert (8) sont oubliées, et l'école du « *Travail humain* » (titre de la revue d'ergonomie scientifique fondée par Lahy) bien marginalisée. Significativement, celle-ci trouvera des champs d'application à propos de postes de travail que caractérise, avant tout, l'exigence de fiabilité humaine plutôt que de productivité physique, à la Société des transports en commun de la région parisienne et dans certaines compagnies de chemins de fer, pour les postes de machinistes d'autobus, de mécaniciens de locomotives, d'aiguilleurs, etc.

Si l'on peut rétrospectivement trouver parfois naïves les vues des pionniers de l'organisation physiologique de travail, contester leur scientisme qui les conduit à revendiquer la position d'expert ou médiateur dans les relations concrètes et au quotidien entre travail et capital, leur époque est celle d'un positivisme bien assis et sûr de lui. Mais il faut retenir surtout qu'ils ont formulé des critères originaux de l'organisation du travail, tout aussi fondés que ceux de l'OST, mais concurrents et alternatifs, plus coûteux aussi en études préalables : reste à savoir au service de quels intérêts les uns et les autres répondent pour comprendre leur développement respectif...

Le mélange d'un docteur et d'ouvriers délégués que préoccupaient en commun l'organisation du travail et qu'animait un militantisme de nature distincte, eut l'effet d'une bombe, à Liège en 1905, mettant en quelque sorte la science officielle de cette époque au pied du mur, devant ses responsabilités... Mais celle-ci s'esquiva...

N'attend-on pas toujours aujourd'hui que la « science du travail » – traduisons en termes modernes l'ergonomie des tâches – soit partie prenante quasi-instituée et obligée dans les conceptions et mises en œuvres de l'organisation du travail, bref une partenaire active mieux entendue ?

**Georges Ribeill**

1. Cf. Aimée Moutet, « Patronat français et système de Taylor avant 1914 », *Le Mouvement Social*, oct.-déc. 1975.

2. Titre de notre article publié dans le *Mouvement Social*, oct.-déc. 1980.

3. A. Imbert et Mestre, « Nouvelles statistiques d'accidents du travail », *Revue Scientifique*, 21 octobre 1905.

4. A. Imbert, « Syndicats ouvriers et compagnies d'assurances », *La Grande Revue*, 10 mars 1908.

5. Sur cette intervention, cf. ma communication « Aperçus historiques sur le poste de travail de dactylographie », Actes du Colloque Hier et Demain, la Machine à écrire, Ed. Solin, 1982.

6. Cf. mon article « Les organisations du mouvement ouvrier en France face à la rationalisation », Colloque Le Taylorisme, la Découverte, 1984.

7. J.-M. Lahy, *Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel*, Masson 1916 ; 2<sup>e</sup> Ed., Gauthier-Villars, 1921.

8. A. Imbert, *Le système Taylor, Analyse et commentaires*, Ravisse, 1920.



# UNE ORGANISATION DU TRAVAIL AU CAMEROUN

## La culture, facteur de désordre



PAR PIERRE-NOËL DENIEUL

**La vraie nature des camerounais c'est... leur culture. Et ce qui vaut pour les noirs compte pour bien d'autres. Il y a des préalables à la compétence technicienne, suggère Pierre-Noël Denieul. Elles ont non l'Afrique, la coutume, le chef... des réalités plus profondes qu'une quelconque nonchalance trop vite attribuée.**

59



« **P**lus encore que les problèmes techniques, c'est cela qui coince, les motivations des individus, ethniques, professionnelles, personnelles ». (Un cadre).

Je partirai du constat que la plupart des incidents et des dysfonctionnements organisationnels des multinationales implantées dans les pays en voie de développement, ne trouvent pas leur intelligibilité dans le strict champ de l'organisation du travail ou dans l'unique domaine de la compétence technique. Ils sont bien au contraire le révélateur d'une situation sociale et culturelle, arrière-plan contextuel, que les experts en développement sous-estiment le plus souvent par méconnaissance du fait humain considéré comme non scientifique.

Le décideur ou l'expert industriel se trouvera alors confronté à une dérive constante de l'organisation scientifique du travail sur la négociation et la gestion des multiples cultures représentées dans l'entreprise. J'ai, en ce sens, maintes fois constaté, lors d'entretiens avec le personnel d'usines, un glissement progressif dans la formulation des conflits techniques et des perturbations d'organisation, vers l'évocation des relations humaines, des rapports sociaux et des enjeux culturels qui viennent tout à la fois expliciter, occasionner ou justifier, voire masquer ces conflits ou perturbations des lois du travail.

Ce déplacement du fait technique, de la norme organisationnelle sur le fait social et la culture d'entreprise, montre à quel point toute entreprise est en prise avec un environnement et des cultures, professionnelles, ethniques, nationales. Elle constitue ainsi une structure socio-culturelle dont certaines composantes peuvent, à tous moments, déterminer les étapes de son fonctionnement.

Je développerai ici le cas d'une filiale française, unité de production d'aluminium implantée au Cameroun (1).



Une usine au Cameroun.

### Le mainteneur et le fabricant

L'un des conflits les plus aigus de l'entreprise portait sur les questions de la tenue et de la maintenance du matériel. Il traduisait la difficulté constante dans l'industrie du Tiers-Monde à penser l'outil de production en termes de préservation et d'entretien. On enregistrait par exemple, en décembre 1982, un grand nombre de pannes et un taux d'arrêt du travail de l'ordre de 12,45 %. Il s'avérait alors que la tenue régulière des fiches concernant l'utilisation des machines n'allait pas de soi. La réticence à prévoir le fonctionnement de l'outil et à pallier son érosion probable se matérialisait, dans cette usine, sur le conflit, traditionnel dans la production de l'aluminium, entre les gens de l'entretien et ceux de la fabrication.

1. L'enquête a été effectuée en 1983 par le CEREBE C.N.R.S., cf. P.N. Denieul, « Les dimensions humaines et culturelles du fonctionnement de l'entreprise, une étude de cas au Cameroun », rapport CEREBE, mai 1983. Elle se situe dans le cadre d'une étude menée par Philippe d'Iribarne, cf. Ph. d'Iribarne, « Régulation sociale, vie des entreprises et performances économiques » in *Revue économique*, vol. 37, n° 3, mai 1986.

Très souvent, leurs mauvais rapports empêchaient qu'une panne soit facilement localisée et qu'une action soit entreprise. Les relations entre ces services se traduisaient, bien des fois en effet, par des « actions » ponctuelles ou autres guerillas, bouleversant, parfois totalement, l'organisation d'une journée de travail. J'émettrai ici l'hypothèse que les motivations essentielles de ces « guerres professionnelles » se situent précisément dans des raisons d'ordre socio-organisationnel ou culturel.

Sur le plan des représentations ouvrières tout d'abord, les gens de l'entretien se vivent comme des exécutants au service des gens de la fabrication considérés comme les « rois », les « seigneurs de l'aluminium » (2).

Ceux de l'entretien se plaignent que leur temps se passe en « attente » du bon vouloir des fabricants. Des rapports de force s'établissent entre

2. Les citations proposées sont extraites du rapport CEREBE cité.

eux, débouchant sur une sorte de complexe de métier des ouvriers de l'entretien.

Toutefois les représentations varient en fonction des appartenances socio-professionnelles et culturelles. Certains contremaîtres et plusieurs ingénieurs évoquent un mépris pour les fabricants qui n'auraient pas de « respect de l'outil » ni de « mentalité technique ». Ils arguent alors du fait que ceux de la production n'ont pas compris le « but du préventif et son pourquoi ». De nombreux Français de l'usine vont plus loin : beaucoup ont suggéré le fait que l'Africain ne « sait pas prévoir » ; ou dans un langage se voulant plus ouvert, que la logique africaine de réappropriation technologique obéit à des impératifs de contacts et de manipulations sensibles inadaptés à l'usage européen.

### Le chef prime le « pro »

Toutefois une analyse strictement limitée aux représentations du conflit par ses protagonistes s'avérait largement insuffisante pour en cerner les raisons et les incidences sur le fonctionnement du lieu de travail. Je décidai alors d'interroger les multiples acteurs en présence sur les motivations et leurs attitudes face à la prise de décision et à l'exercice de l'autorité. Une multiplicité de conceptions s'affrontent dans chacun des services. Elles se contredisent parfois et se surajoutent les unes aux autres, rendant encore plus malaisée la connaissance et la délimitation des conflits.

Pour la plupart des ouvriers interviewés, la prise de décision professionnelle est très rare. L'appartenance à l'entreprise est vécue comme une « chance » dans le cours d'une vie, le plus souvent marquée par un destin négatif. Il s'agit pour beaucoup de « plaire » au patron et d'être « reconnu » sentimentalement par lui. Cette résignation vis-à-vis de l'autorité rend encore plus délicate l'explicitation d'un conflit technique, car les heurts entre ouvriers se situent géné-



ralement « en deçà » de la hiérarchie et ne remontent qu'indirectement jusqu'à elle.

Pour certains chefs d'équipes ou contremaîtres, le maniement du pouvoir s'effectue selon le modèle traditionnel. Le chef investit ici son pouvoir de décision en référence à une position relationnelle, familiale ou sociale (l'aîné, le père, celui qui « sait »). Il entre, en ce sens, dans ses attributions d'interpeller et de moraliser, de responsabiliser et d'arbitrer (« quand il y a des problèmes, ils nous appellent, car je suis le plus vieux et les plus âgés suivent après »).

Beaucoup de contremaîtres ont insisté ainsi sur cette forme d'intervention liée à l'expérience et se transmettant par l'apprentissage (« Le jeune, s'il vient avec des diplômes universitaires, on peut lui donner la responsabilité, mais il faut qu'il apprenne en plus à savoir commander »). Ce modèle paternaliste est encore très vivace en milieu ouvrier, et il constitue pour ceux qui le pratiquent une protection et une justification face aux nouveaux promus ou aux jeunes diplômés.

Cependant ce type d'attitude tend de plus en plus à se mêler et à s'entremêler avec d'autres comportements très différents. Ainsi plusieurs Camerounais déclarent refuser les abus engendrés par le système traditionnel (« Il n'y a pas une race de chefs, tout le monde peut le devenir, rien ne prouve que ce sont les plus valables qui sont les chefs »). De même les jeunes « arrivés », ou diplômés, nient cette transmission de l'autorité par les anciens. Selon eux le pouvoir de décider ne se passe plus d'une génération à l'autre. Il s'acquiert au fil des études et se délègue en fonction des connaissances acquises.

### « Nonchalants », disent-ils...

La décision est alors revendiquée au nom de la compétence et les nouveaux venus de l'entreprise peuvent se trouver promus directement dans

la catégorie supérieure à celle des personnes formées sur le tas. Les jeunes ingénieurs se font alors les porte parole de cette redistribution du pouvoir. Si beaucoup interviennent dans les conflits du travail au nom de cette compétence et de leur formation, plusieurs sont toutefois partisans d'une attitude libérale, sans heurts, faite de souplesse et de tolérance à l'égard d'une autorité qu'ils ne considèrent plus comme opératoire, mais dont ils ne veulent pas choquer les représentants.

Le groupe culturel des expatriés traduit d'autre part une conception très différente de la prise de décision. Directifs et libéraux se côtoient et engendrent des comportements parfois divergents. Le modèle directif est particulièrement prisé par les directions et repose sur un constat de supériorité du blanc face à la non fiabilité psychologique de l'Africain (« le meilleur système en Afrique est d'avoir une pression continue qu'il ne faut jamais lâcher »). Les tenants de ces idées considèrent l'organisation du travail comme une structure préétablie que l'on doit manier et analyser de manière à en prévenir les éventuels dysfonctionnements.

D'autres expatriés, souvent en conflits internes avec les premiers, refusent cependant le présupposé psychologique de la « nonchalance » africaine. Ils constatent l'aspect inopératoire d'une structure d'organisation parachutée, et inappropriée à la mentalité africaine, à son sens du contrôle social et à ses représentations du temps. Ils conçoivent plutôt leur rôle comme celui d'un assistant, que comme celui d'un tuteur. Ils interviennent moins sur les conflits, dont ils donnent toujours une explication « contextuelle » (« les gens sont dans un système où ils ne sont jamais appelés à prendre des décisions. L'individu sait ce qu'il doit faire, mais il n'a pas assez d'atouts pour réagir »).

Ils avouent comprendre les « insuffisances » de l'ouvrier camerounais dans le traitement des données abs-



traies de l'entretien par exemple (« dès que vous demandez un peu d'abstraction - hydraulique, visiteurs de préventif -, c'est difficile »). Ils estiment qu'une meilleure formation permettra aux gens de l'entretien de mieux tenir leur rôle.

De telles attitudes en matière de décision coexistent et, parfois, s'affrontent. Etant donné la variété des modèles, chaque individu confronté au représentant d'une autre conception pourra s'y référer par intermittences et s'y adapter selon ses propres stratégies, imprimant ainsi aux conflits une ambiguïté difficile à élucider.

### **Le règne de l'ancien**

Des îlots de pouvoirs informels peuvent, par exemple, se constituer et venir brouiller les pistes face à l'évaluation des perturbations techniques ou à la stricte résolution des conflits organisationnels. Je citerai, tout d'abord, des éléments extérieurs à l'entreprise et malaisément accessibles au regard « étranger ».

Tel individu verra, ainsi, son autorité renforcée par le fait qu'il est le seul ancien et que le bénéfice de la coutume fait de lui un chef de village à l'intérieur de l'atelier, lui conférant ainsi plus de pouvoirs que son supérieur hiérarchique direct. De même des superpositions hiérarchiques peuvent mettre un chef de quartier ou un responsable ethnique en situation de dépendance au sein de son équipe.

D'autre part, les court-circuitages hiérarchiques constituent souvent l'enjeu implicite des querelles entre gens de l'entretien et de la fabrication. Tel contremaître de l'entretien se plaint par exemple que les ingénieurs de fabrication lui donnaient des ordres sans passer par leur chef direct : « Quand il y avait un problème ils voyaient un ouvrier de l'autre service et lui demandaient de démonter la pièce ». Ces conflits s'instaurent en général au sein de la relation contremaître/ingénieur. Ils cristallisent des tensions entre ces deux catégo-

ries professionnelles et font ainsi dériver les conflits sur des rivalités de métiers (« On a eu des frictions avec les ingénieurs des autres secteurs. Par exemple un ingénieur de la fabrication veut que je fasse un travail sans l'accord de son chef. Ce sont les ingénieurs qui font cela parce qu'ils ne savent pas comment la machine fonctionne ici »).

D'autres court-circuitages peuvent répondre à des nécessités internes d'organisation et de réappropriation d'un rôle en fonction des exigences informelles de la vie de travail. Je citerai ici le cas de ce préparateur de bureau technique, intermédiaire entre la fabrication et l'entretien, qui m'avoua déborder de son rôle et s'ériger en médiateur pour acheminer lui-même au service approvisionnement les bons de commande qui auraient dû logiquement passer par les fabricants après avoir été visés par les responsables de l'entretien.

### **Le blanc est meilleur**

Par ailleurs, la présence des expatriés vient renforcer ce brouillage par les pouvoirs informels. D'une part, elle dérange certains ingénieurs camerounais, car elle vient entériner un décalage entre le titre et la fonction. Plusieurs ingénieurs dénoncèrent à ce propos une surévaluation des expatriés dans leurs fonctions, citant le cas d'un conseiller technique sur l'organigramme, exerçant dans la réalité quotidienne la charge d'adjoint au chef de service.

Ces ingénieurs revendiquaient alors, pour eux-mêmes, le rang d'adjoint. Ils arguaient du fait que les ingénieurs camerounais sont relégués dans un rôle formel mais non effectif, sortes de fantoches confortés dans leurs titres, mais doublés dans leur pratique de travail (« les gens indésirables sont doublés par d'autres, certains Camerounais se voient au moment de leur promotion appauvris et le centre de décision est déplacé. Le camerounais a l'appellation, la



fonction, mais pas le pouvoir réel de décision »).

Mais la position des expatriés se révèle extrêmement ambiguë. Simultanément à la remise en cause de leurs prérogatives professionnelles, on assiste à une survalorisation de leur intervention dans les conflits internes. Plusieurs camerounais ont en ce sens déclaré utiliser la présence des expatriés comme un recours positif, en tant par exemple que facteur d'arbitrage.

Cet arbitrage est d'autant plus recherché que ces derniers n'ont généralement pas connaissance des déterminants « hors entreprise » des conflits du travail et peuvent ainsi, par leur ignorance du contexte, prendre une décision et l'appliquer indépendamment des pressions contextuelles et relationnelles (« quand il y a un cas grave, il vaut mieux voir un chef de service blanc qu'un frère africain qui a moins de tolérance, alors que l'africain peut chercher un moyen d'aggraver sa supériorité. C'est plus facile avec un chef européen »).

La désorganisation du travail reste largement tributaire des séquelles d'une situation coloniale mal résolue. Face aux jeunes autochtones, ingénieurs diplômés des grandes écoles ou formés à l'étranger, les plus vieux se focalisent sur la nécessité d'une connaissance pratique et cherchent à prouver que leur expérience sert la cause du développement. S'estimant frustrés, ayant fait les frais de la décolonisation, ils se jugent contestés et trahis par leurs propres enfants (« nous avons accepté de travailler avec les européens, c'est nous qui étions entre l'enclume et le marteau. Il faut qu'ils comprennent que c'est grâce à nous qu'ils sont là et qu'ils ont pu avoir leur pain quotidien », « nous les hommes de 50 ans, nous sommes la génération sacrifiée »).

### **Les « grosses têtes » venues d'Europe**

De même les jeunes contremaîtres ou ingénieurs se démarquent les uns

des autres en fonction de leur propre référence à l'ailleurs, établissant un clivage entre ceux qui sont partis à l'étranger pour revenir quelques années plus tard et ceux qui sont restés. Les uns et les autres affirment ici leur « différence ». Le « voyage », introduction à la modernité, a marqué l'initiation des premiers et les a quelque peu exclus des seconds.

Beaucoup envisagent en ce sens leur retour au Cameroun comme un moindre mal. Mais il ne va pas sans peine et est porteur de désillusions (« J'étais presque rejeté au début. Il fallait créer l'ambiance. J'ai senti que j'avais amené un sang neuf dans l'équipe. Les camerounais restés à leur place disaient en nous voyant : « Voilà les grosses têtes qui arrivent ». Moi je me replie dans mon coin. Depuis deux ans et demi que je suis rentré, je ne suis ni camerounais ni français. Je suis mis de côté et c'est parfois difficile »). Le séjour à l'étranger s'avère en effet beaucoup moins valorisé que l'on pourrait croire. Bien plus, plusieurs personnes mentionnèrent la fuite à l'étranger comme une « infériorisation » de leurs compatriotes, l'aveu d'une dépendance et d'une incapacité à « s'en sortir » soi-même, sur place.

La référence à la situation européenne constitue ici un alibi conflictuel supplémentaire, une occasion nouvelle de controverse dans la désorganisation quotidienne du travail. Elle rend parfois plus ardue l'action des jeunes ingénieurs qui s'efforcent d'infléchir le fonctionnement de l'entreprise dans le sens d'une camerounisation souhaitée par la plupart. Se sentant investis d'une mission nationale, ils ont à y gagner l'assise de leur pouvoir et la reconnaissance par leurs pairs (« Les gens que je suis en train de former, c'est aussi la défense des intérêts nationaux. Il s'agit de faire vivre et évoluer une société. Je travaille dans un but national »).



## Camerouniser, but et frein

Ils se définissent comme des pionniers, s'estimant les détenteurs potentiels d'un passé réapproprié, les piliers de l'avenir (« C'est le rôle de l'ingénieur de représenter les principes de base, les léguer à ceux qui viennent et les exploiteront plus encore »). Ils développent une idéologie du compromis et de l'unité sociale face aux représentants de la tradition et des ethnies. L'unité nationale se réglera selon eux par-delà l'ethnie, dans une volonté, qui était celle du gouvernement camerounais au début des années 80, « d'intégrer progressivement et sans heurts dans les institutions modernes de l'Etat, de respecter les chefs qui restent nos guides traditionnels et spirituels » (3). Ces ingénieurs plaident alors en faveur du brassage ethnique et de l'intégration à d'autres modèles et à d'autres normes. Ils sont en ce sens les fers de lance d'une nouvelle stratification sociale moins basée sur l'appartenance à une communauté de travail ou à une ethnie que sur le statut professionnel ou l'intégration sociale.

Cette classe des cadres tend ainsi à remplacer progressivement les pouvoirs ethniques jadis puissants dans l'entreprise, et à relayer l'intervention, désormais affaiblie, des expatriés. Cet arbitrage s'édifie ici dans une volonté de modération sociale face à l'utilisation des ressources du personnel camerounais. Les cadres reconnaissent à cet égard le nouveau rôle que pourrait jouer le syndicalisme au titre d'instrument d'applanissement et de régulation des conflits.

Ils adoptent toutefois une attitude nettement plus ferme en direction des expatriés dont ils déplorent la lenteur « à passer la main » (« Nous ne voulons pas d'une camerounisation au rabais »). La plupart des expatriés leur rétorquent par la nécessité d'une action à long terme et d'un « blanchissement » du per-

sonnel camerounais. Ce débat sur la camerounisation, par-delà l'argumentation technique et les prises de position économique, nous a paru attester magistralement d'une situation bloquée où la différenciation culturelle s'impose comme une clef de voûte de la désorganisation du travail :

« Si on n'est pas d'accord sur un problème en France, on se dispute, mais sans arrière-pensée sur le niveau intellectuel ou culturel. Ici il y a une relation affective empreinte de la relation supérieur/inférieur. On n'arrive pas à aller au fond du problème, car cela coince avant par des faux problèmes de racisme. Il y a toujours une lutte d'influences pour savoir qui a raison ».

## Des situations exacerbées

Je soulignerais la nécessité d'un décryptage culturel des conflits du travail dans la grande industrie. Les dysfonctionnements ne se réduisent pas à de simples remèdes organiques ou rationnels. Les situations humaines, irrationnelles à leur fondement, dominant. Et se réinvestissent dans toute une gamme de conflits superposés en matière de prises de décision, de relations hiérarchiques, de partage des fonctions et de distribution des rôles, d'identités professionnelles et de reconnaissance culturelle. C'est dire l'impossibilité de dissocier tout acte technique de sa logique contextuelle et culturelle. L'évolution de la grande industrie du Tiers Monde en constitue un exemple particulièrement exacerbé. Son organisation se trouve en effet médiatisée par des enjeux multiples nés de son éloignement culturel et de l'hétérogénéité de ses acteurs. D'autres recherches de ce type restent toutefois à mener sur le terrain des sociétés urbaines et industrielles où les enjeux socio-culturels, invisibles et plus dilués, moins conceptualisables par l'observateur trop familier, n'en demeurent pas moins tout aussi structurants.

**Pierre-Noël Denieul**

3. Cf. Discours politique du président Ahidjo à l'époque.



## Bonnes feuilles (de prospective)

# ET L'HOMME DEVINT ROBOT

« La France et l'Europe sont-elles finies ? », « Vers le sous-développement technologique ? », « Le déclin démographique », « L'Europe suffira-t-elle ? », « Le mal est dans les têtes »... L'auriez-vous deviné ces titres provocateurs émanent du Commissariat Général au Plan. Plus précisément d'un rapport de prospective, commandité en mars 1985 par le Premier ministre de l'heure Laurent Fabius, sur les questions clefs posées à notre société dans les quinze prochaines années.

Le changement de majorité n'épuise pas l'intérêt d'un travail solide et sur lequel, au demeurant, les alternatives politiques pèsent d'un poids relatif tant les tendances lourdes de l'évolution sociétale échappent pour la plus grande part aux systèmes politiques sensés les guider. Je suis leur chef, il faut que je les suive !

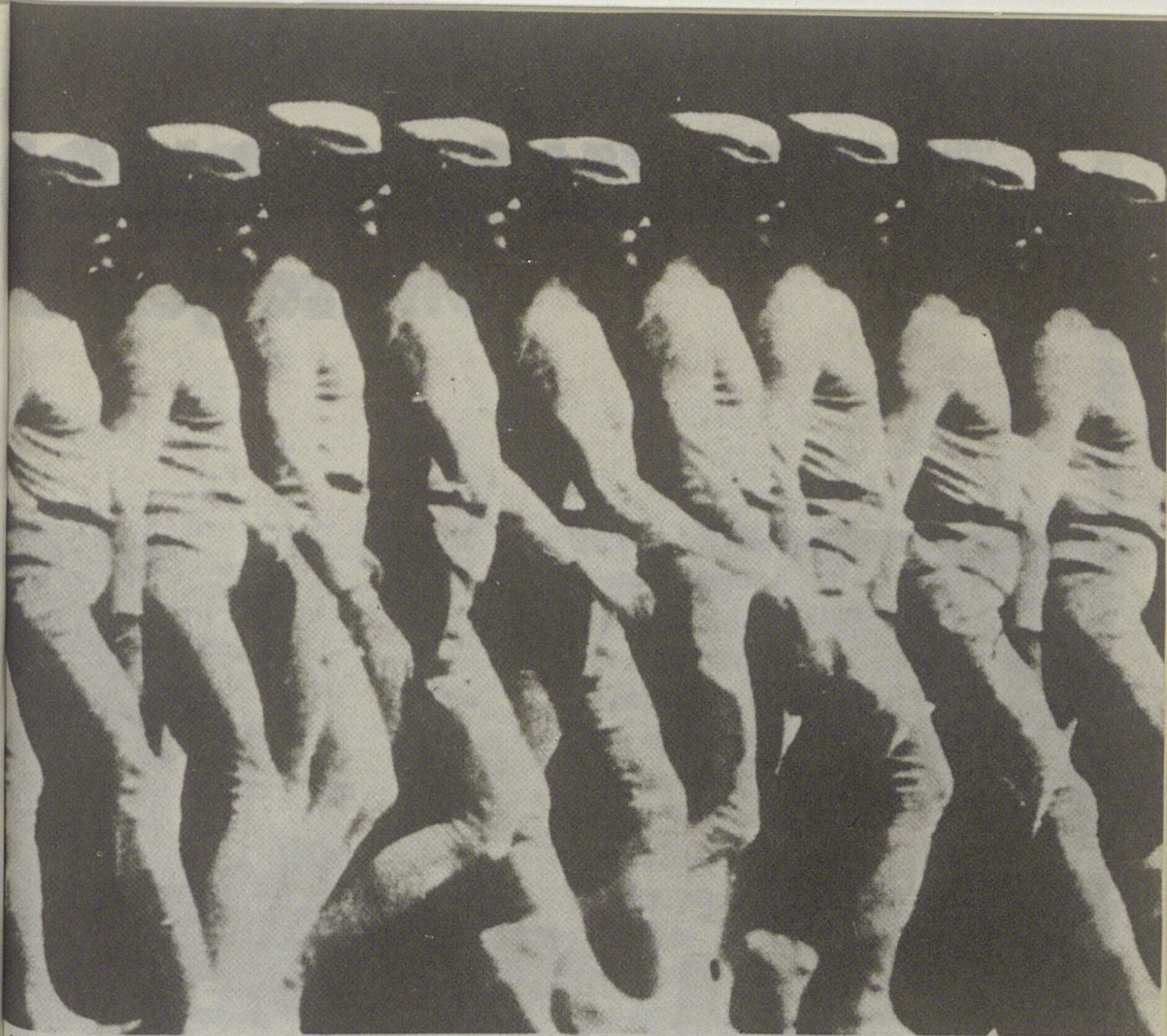
Ce rapport a été publié en librairie sous le titre « Faire gagner la France », collection Pluriel, librairie Hachette. Nous reproduisons ici quelques passages de cet ouvrage en concordance avec le sujet central de ce numéro :

« Le thème de l'organisation de la production et du travail est (...) primordial. Liée à un certain état de la société et de la technique, l'organisation taylorienne a épuisé son potentiel de gains de productivité. Une nouvelle conception du travail et de l'activité productive va s'imposer ; elle entraînera une transformation profonde des métiers, des qualifications et des statuts professionnels. Il n'est donc pas surprenant que l'entreprise et le système de formation au sens large soient au centre de notre réflexion prospective ».

« A la fin du siècle dernier, l'ingénieur américain Taylor donna à la vieille théorie de la spécialisation d'Adam Smith, une application concrète si rigoureuse qu'elle bouleversa pour cent ans la productivité industrielle. La technique d'alors ne permettant pas de faire des machines-robots, c'est l'homme qui devient robot. Sa tâche consistait à exécuter, avec interdiction d'y apporter le moindre changement, le même geste élémentaire des milliers de fois par jour. L'interdiction d'innover était une donnée essentielle du système au sein duquel la répétition de l'identique était le secret du progrès de la productivité. L'innovation était réservée à l'ingénieur qui pensait le processus de production.

« Nous en sommes encore là. Le patron moyen considère ses employés comme les exécutants de la stratégie qu'il a définie seul. Leurs rapports engendrent la défiance et provoquent à la moindre difficulté un réflexe de défense des droits acquis. Supportables en période de croissance économique régulière et de rythme modéré du progrès technique, cette organisation et cette pensée sont totalement inadaptées à une période de mutation. Sauront-elles changer à temps ? »





Chez Marøy, la souplesse du mouvement à l'usine, l'automatisme.

« La révolution actuelle est celle de l'intelligence, et la modernisation des activités productives nécessite non seulement des capitaux et des investissements matériels, mais aussi le supplément de matière grise indispensable à leur mise en œuvre. De nouveaux modes d'organisation devront permettre de valoriser le potentiel humain des entreprises. Les structures tayloriennes devraient éclater progressivement au bénéfice d'organisations moins hiérarchisées et décentralisées. L'organisation de l'entreprise nouvelle laissera une place importante aux investissements immatériels (formation, communication interne et externe, recherche, innovation, structures commerciales) qui joueront un rôle décisif dans la productivité et la compétitivité des entreprises. C'est dire combien le progrès technique appelle une évolution culturelle et sociale. Tous les acteurs devront s'adapter, à commencer par les partenaires sociaux, sauf à vouloir réduire leur action à un rôle de contestation sporadique. Le rôle de l'encadrement se trouvera modifié. Il s'exercera vis-à-vis d'équipes plus petites et mieux formées. Toute la grille des classifications professionnelles en sera profondément révisée. »

... « Il n'y a pas de déterminisme technologique absolu : à un système technique donné peuvent correspondre plusieurs formes d'organisation du travail. (...) C'est pourquoi les qualifications ne peuvent être définies d'avance : elles sont au moins en partie, liée à l'organisation du travail qu'adopte l'entreprise, organisation elle-même dépendante de la situation sociale. » ■



# REVALORISER LES PROFESSIONS

## La gestion de la diversité

PAR MARGUERITE BERTRAND\*



**Qu'y a-t-il de commun entre le gardiennage, le nettoyage, le petit ou le grand commerce ? Entre une employée de maison, un assureur, un hôtelier ? Rien apparemment, ...sinon la notion essentielle de « services » : un beau mot dont on oublie le sens premier : être au service de... Quant à la diversité, loin d'être un handicap, elle peut devenir une chance, une dynamique comme le montre ici, méthodiquement, Marguerite Bertrand.**

**L**a Fédération des services est constituée, comme les autres, d'activités très diverses : commerce, assurances, gardiennage, hôtellerie-tourisme, employées de maison... Organiser, pour nous, ce n'est pas réunir tout ce monde selon une seule méthode et sur un même objectif. C'est d'abord traiter la diversité. Il faut que les gens trouvent leurs centres d'intérêt prioritaires. C'est pourquoi nous fonctionnons par collectifs. Les syndicats travaillent en col-

\* Secrétaire générale de la fédération des Services CFDT.



lectifs professionnels, et quand cela marche bien, un représentant collectif participe à l'équipe d'animation.

## Identités en mutation

Notre priorité : faire ressortir les identités. Il y a des identités anciennes en mutation et des identités nouvelles en construction, car le travail change sans cesse. On voit naître et se transformer les cultures de métier.

Prenons l'exemple d'une branche nouvelle : *le gardiennage*. Profession exclusivement masculine et travail de nuit, où le côté « viril » est très valorisé. Rien de commun, à priori, avec le monde des assurances !

Quelle est leur identité ? Au départ, des gens à qui l'on demande de ne pas être timides en besogne. Mais eux demandent à être reconnus. Ils veulent faire reconnaître le gardiennage comme besoin social, leur fonction comme utile, et nécessaire.

Les grosses entreprises visent même la respectabilité. La chambre syndicale du gardiennage œuvre dans ce sens.

Si l'on prend le secteur du commerce, on voit d'abord qu'il n'est plus considéré comme une activité parasite. Au contraire, il pèse d'un poids important dans l'économie. Et il est en mutation permanente.

Les grands magasins avec encadrement lourd sont en train de disparaître. Certains vieux empires ont du mal à inventer d'autres formes d'organisation (encore faut-il distinguer la situation en province et celle de Paris, où les grands magasins conservent une rente de situation). Mais la crise est réelle.

Les dirigeants sont tentés par les opérations financières et immobilières. Les suppressions d'emplois sont considérables, et les fonctions qui restent, comme celle de cadre commercial sont souvent dévalorisées. C'est un terrain difficile aujourd'hui. Pour sauver les meubles, nous avons fait plusieurs propositions au patronat.

Il y a aussi les petits commerces, les rues piétonnières où beaucoup de magasins fonctionnent comme des réseaux individuels. La grande concurrence maintenant vient des centres commerciaux, autour d'un « hyper ». Ce sont aussi les plateaux piétonniers des centres villes. Il n'y a plus là, à notre connaissance, de fonctionnement collectif. C'est très individualiste : chacun dans sa boutique.

Et comment situer tous ces commerces qui sont en train de se multiplier en « vrac » : aussi bien dans l'alimentaire que dans le textile, avec les maghrébins, les gens du sud-est asiatique, etc. ?

Dans l'alimentaire surtout. Les maghrébins reprennent ce dont les européens ne veulent plus, des commerces souvent trop petits, embauchant au noir... Mais c'est un besoin de la société. Et pas de possibilité de contrôle : une économie souterraine, inorganisable.

On voit donc à l'œuvre une destruction de certaines grandes entreprises commerciales et une organisation progressive des plus petites.

## Des images changeantes

Prenons maintenant un cas très différent : celui des employées de maison. Des isolées. Elles ont été exploitables et exploitées autant que l'on peut l'être, pendant des générations. A présent, elles s'organisent, y compris syndicalement. Elles ont leurs points de rencontre, leur système de collectage, etc. Une militante ne peut pas être en contact avec plus de quinze adhérentes. Cela veut dire qu'elle y passe du temps. Ainsi apparaît un nouveau style d'organisation. Elles se rencontrent le dimanche, elles ont leurs réunions statutaires à des horaires adaptés pour elles, mais en dehors des normes moyennes de l'organisation syndicale.

On ne peut donc pas figer l'image d'une profession. On voit de moins en moins d'employées de maison attachées à un seul employeur. Elles en ont souvent deux ou trois, une clientèle en quelque sorte. Et d'autres problèmes : heures de transports triplées, etc.

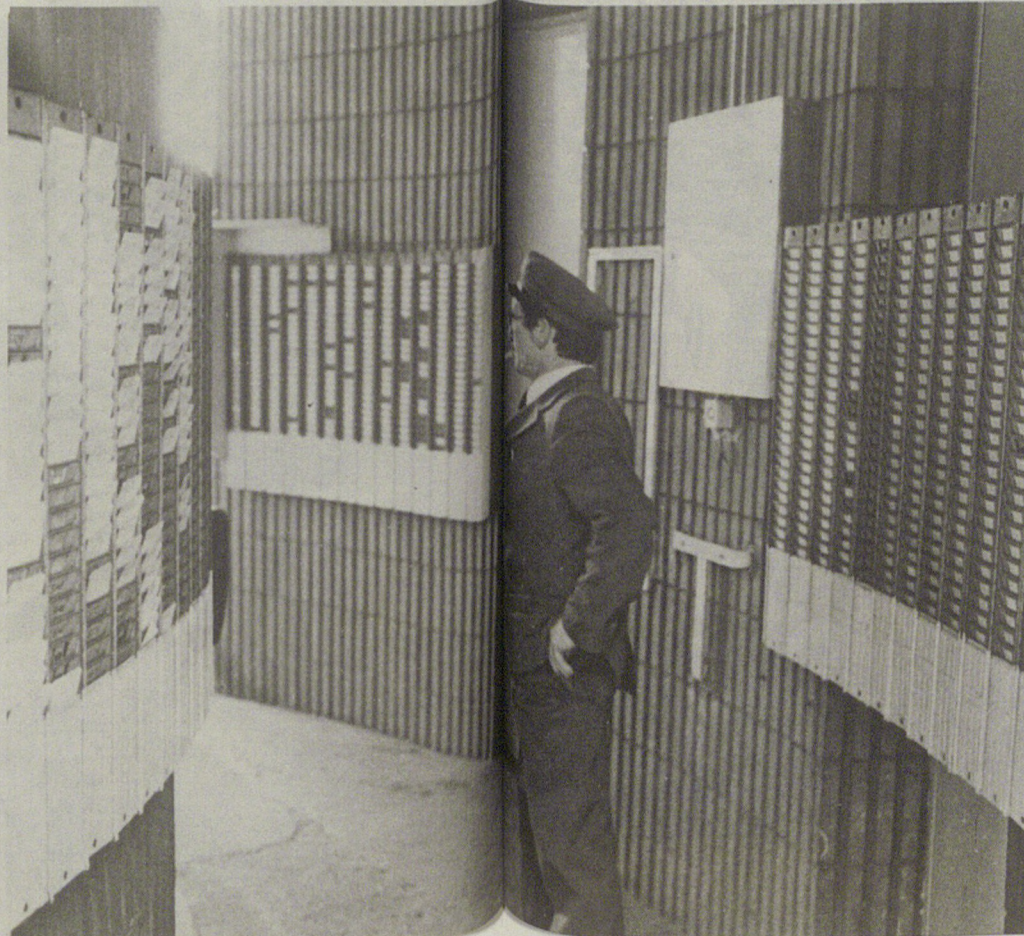
En même temps c'est une profession intéressante parce qu'elle vers une revalorisation. Beaucoup moins attachées à des personnes, elles ont plus d'autonomie. Elles veulent de la formation. Elles envisagent le nouveau sens social de leur profession à partir des rôles qu'on leur demande de jouer : garder les enfants, soigner les personnes malades, assurer la présence au téléphone, la sécurité... Voilà toute une évolution. Elles n'ont plus à se cacher. Il reste sûrement des formes anciennes de servilité, mais l'avenir est tout autre.

Pour l'hôtellerie traditionnelle, il est indispensable de revoir l'aménagement du Code du travail appliqué à cette profession, si l'on veut faire reculer le travail au noir très répandu dans ce secteur.

En fait, quand les gens se connaissent bien dans une profession, il y a toujours des moyens de s'organiser... Le problème de cette organisation en tant que telle n'est pas le plus difficile. Ce qui coûte, c'est souvent de s'insérer dans une organisation syndicale préétablie, faite sur d'autres modèles. On peut objecter aussi que certains salariés, souvent n'ont plus le temps ou l'occasion de se connaître : jeunes, intérimaires. On change de job. On ne s'implique pas : le travail n'est plus porteur d'identité.

C'est la grande question. Dans plusieurs secteurs, le turn-over est important, avec beaucoup de contrats à durée déterminée. Comment alors parler de formation, de qualification ?

Apparemment, certaines formes de commerce, de restauration rapide, ne nécessitent guère de formation.





## La qualité de la relation marchande

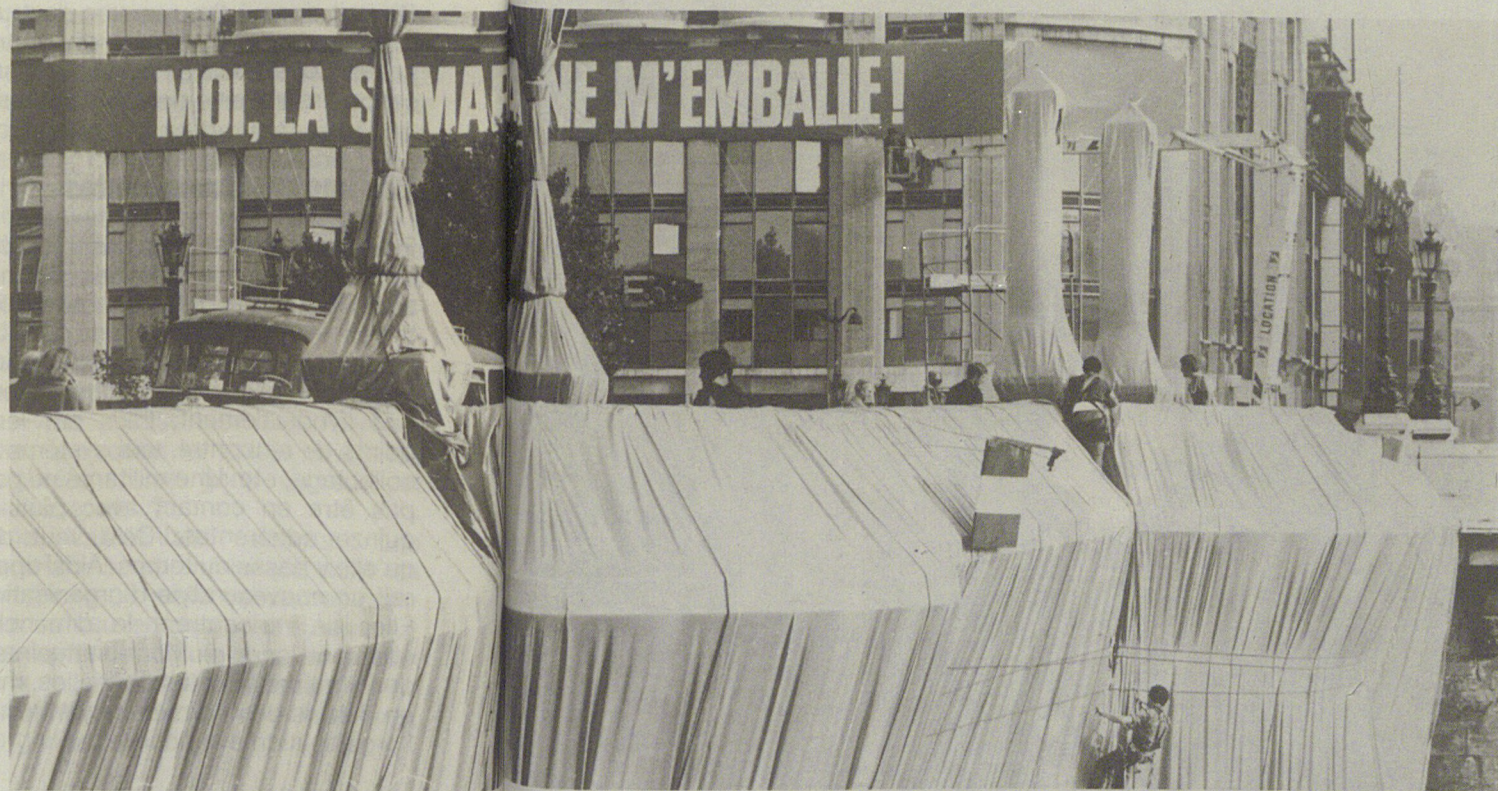
Mais que vaut le rapport à la clientèle ? Une partie du patronat ne joue pas encore cette carte. Il ne parle que flexibilité. Or, nous estimons qu'un travail essentiel est à faire sur la notion de service et sur la qualité de la relation marchande.

La qualité de la relation marchande est une question centrale. Elle l'est pour le maintien et la création des emplois. Elle l'est pour l'intérêt que chacun peut trouver dans son travail de tous les jours.

Jusqu'ici le syndicalisme ne l'a traité que superficiellement. Nous sommes décidés à l'approfondir, car elle est essentielle pour notre secteur. Il faudra y consacrer du temps, avec des gens compétents. L'avenir de notre syndicalisme dépend de notre approche professionnelle, et celle-ci doit-être une mise en valeur des éléments essentiels de nos professions, sans sous-estimer les aspects contradictoires.

Ainsi, l'essor de certains types d'entreprises contribue au déclin de certains autres ; la qualité de la relation humaine n'est pas toujours facilitée par des stratégies commerciales et publicitaires très offensives, enfin la qualité du service augmente le prix...

Mais le consommateur admet que le service de qualité se paie. Nous voulons étudier la situation, à cet égard, dans les nouvelles formes de service, à la fois du point de vue des salariés et du point de vue des consommateurs ou usagers. Ceux-ci ont des demandes précises par rapport au commerce, aux restaurants, au service public. Sans doute, il y aura toujours ceux qui prennent les serveurs et employés pour des gens à leur disposition. Mais il y a tous les autres, avec lesquels nous voulons améliorer « le point de rencontre ». Tout passe par l'acheteur et le consommateur ; les problèmes de produits, les horaires d'ouverture, le service après-vente, etc.







Les professions qui constituent notre fédération, depuis les assurances jusqu'aux employés de maison, sont traversées par cet impératif : « au service de ».

### Valoriser les professions

C'est donc notre premier axe de recherche pour construire les métiers de demain. Nous devons nous obstiner, même si cette démarche est contrariée par les dérives patronales vers des stratégies financières dans l'assurance, ou si certaines activités, comme le nettoyage, sont difficiles à revaloriser.

Les méthodes de gestion du personnel sont souvent à revoir. L'encadrement peut permettre des formes de qualification là où il n'y en a pas, ou tout simplement, favoriser des attitudes de respect, là où fonctionne le mépris (je pense encore au nettoyage). Le syndicalisme y a aussi sa

part de responsabilité ; la première revendication pour un certain nombre de salariés, en particulier les femmes, c'est une reconnaissance de dignité.

L'expression des salariés est à l'ordre du jour. C'est bien. Il est important que les choses soient dites, non pas d'abord en termes militants, mais en termes professionnels. Il faut donc tout faire pour mettre en évidence les enjeux professionnels. Dans notre fédération, le droit d'expression et la parole aux salariés ont toujours compté. Depuis quinze ans, on s'est attaché à y faire remonter les aspirations et revendications. Il y a eu des grands problèmes collectifs, comme les horaires des magasins. Et aussi beaucoup de « petits » problèmes, parce que nous avons été à l'écoute des cas particuliers, des exclus, et des marginaux, souvent ceux-là que le syndicalisme traditionnel ne savait pas entendre.



### Solidarité au-delà de l'entreprise.

L'expression met à plat des problèmes. Mais après ? La situation de l'emploi bloque bien des élans : les années glorieuses, où tout semblait possible, sont derrière nous.

Trop souvent, la solidarité s'arrête à l'entreprise. Par exemple ce qui intéresse les patrons mais aussi les salariés de « Carrefour », ou « Auchan », c'est d'aménager leur compétitivité où leurs salaires (et je ne vois rien là de péjoratif). Ils peuvent s'en tenir au seul niveau de l'entreprise. Mais la solidarité demande un pas de plus. S'il est important de faire que son entreprise marche, il est nécessaire aussi de travailler au niveau de la branche, avec les salariés les plus démunis des « Radar », des « Superettes », des PME de toutes sortes, dispersées dans les régions.

Dans l'électroménager, seules des entreprises comme « Darty » ont des accords d'entreprises assez consistants, c'est pourquoi nous nous efforçons de produire une convention qui soit valable pour toute les entreprises.

Dans les assurances, nous voulons solidariser les salariés des grands trusts, nationalisés et autres, avec les petites agences, le courtage, etc.

Autrement dit, nous voulons valoriser les professions et les entreprises, mais avec un double objectif en plus : faire que l'entreprise soit une réalité sociale et pas seulement économique ; situer le projet d'entreprise dans une solidarité dynamique de toute la branche. Cela suppose de la patience devant la complexité des problèmes, beaucoup d'énergie pour promouvoir les intérêts des petites entreprises et des isolés, un ajustement du droit de travail. Cela demande aussi que l'organisation syndicale s'adapte. La gestion de la diversité c'est notre problème. C'est aussi, de fait, le problème de l'ensemble du syndicalisme. Ce n'est pas simple.

**Marguerite Bertrand**







## Des structures, des stratégies, un climat.

76

# UNE AUTRE ORGANISATION SYNDICALE

PAR PIERRE-ÉRIC TIXIER

Sociologue Laboratoire LSCI-CNRS

L'air du temps est aux mobilisations ponctuelles, au conseil, à la prise en compte du hors-travail et des hors-travail, écrit Pierre-Eric Tixier au terme d'une analyse fouillée de cette autre organisation qu'est un syndicat. Fini les coude-à-coude du fleuve humain et de la société de masse. Comment se transformer pour rajeunir, répondre avec force aux défis de l'heure.

**L**e terme d'organisation syndicale est utilisé quotidiennement dans le langage commun, mais parallèlement le syndicalisme en France a été peu étudié sous l'angle de la sociologie des organisations. Cet angle mort de



l'analyse sociologique s'explique d'une part par le refus idéologique d'une approche utilisée par les directions d'entreprises, et d'autre part par les difficultés que présente l'analyse du syndicalisme comme organisation (1).

Une organisation, si l'on utilise une analogie biologique, se définit par un ensemble de moyens rationnels par rapport à des finalités qui impliquent des opérations nécessaires (les fonctions) et des structures pour réaliser ces fonctions qui peuvent varier avec l'état de leur environnement. Comment alors définir un syndicat ?

### Quatre fonctions

Pour ses structures une organisation syndicale peut choisir schématiquement entre trois grands principes d'organisation : territorial, professionnel ou industriel (2). Les syndiqués peuvent se regrouper sur une base territoriale, à partir d'une base de métier ou encore à partir de la participation à une même industrie. Ces trois principes d'organisation peuvent aussi se combiner en une grande variété d'arrangements institutionnels, en fonction des traditions et des situations concrètes.

En ce qui concerne ses fonctions, le concept d'organisation a été développé autour de l'une d'elles, centrale et clairement identifiable (la production) pour inclure peu à peu d'autres dimensions d'analyse. Or le syndicat peut remplir une multiplicité de fonctions plus ou moins cachées et complexes.

La fonction la plus explicite du syndicalisme est une fonction *de représentation des intérêts des salariés*. Elle suppose négociation avec le patronat, l'Etat ou autres institutions... Elle peut être accompagnée ou non de formes de lutte diversifiées : grèves du zèle, grèves perlées ou sur le tas.

Le second type de fonction, *information-communication*, consiste à la fois à faire descendre les informations nécessaires à l'action de la direction vers la base, et inversement à faire remonter les informations dont a besoin le sommet stratégique pour définir les orientations de l'action.

Le troisième type de fonction peut être défini sous le terme *d'idéologie*, pris au sens le plus fondamental : un système d'idées qui sert aux acteurs à se représenter le monde dans lequel ils interagissent.

Le quatrième type de fonction de l'organisation syndicale, généralement peu pris en compte comme tel par les syndicats sinon à travers le terme de solidarité, est de permettre *la socialisation de ses membres*. Une structure syndicale est un lieu symbolique où peut s'exprimer une communauté humaine. Ce qui se traduit par divers rituels qui vont des plus simples (l'expression de la camaraderie, fêtes, anniversaires, que l'on trouve ainsi dans la vie quotidienne de travail) jusqu'à des rites spécifiques tels que les processus d'élaboration collective (systèmes des motions, contributions, amendements) ou les grandes manifestations comme les congrès. Par rapport à cette multiplicité de fonctions, en quoi le concept d'organisation éclaire-t-il des pratiques sociales aussi complexes que les pratiques syndicales ?

### Un réseau, un système

La sociologie des organisations s'est constituée à partir d'organisations caractérisées par la stabilité de leurs interactions avec leur environnement et la stabilité de leur personnel.

1. Les travaux sur le syndicalisme en France ont porté essentiellement sur la négociation collective (J.-D. Reynaud), le mouvement ouvrier (A. Touraine, Cl. Durand, A.-J. Lignon, S. Erbès-Seguin), les identités collectives (D. Segrestin), mais pas sur la sociologie des organisations.

2. M. Crozier, Sociologie du syndicalisme. Traité de sociologie du travail dirigé par D. Naville et G. Friedman.



L'organisation syndicale est à cet égard doublement atypique. En premier lieu, les niveaux d'action peuvent être extrêmement variés et différenciés. Le syndicat peut agir au niveau de l'atelier ou du bureau, ou plus largement dans la vie quotidienne de travail ; mais aussi au niveau de l'entreprise, de la communauté extérieure, de l'administration ou du gouvernement. L'intensité de ces interactions peut être très variable.





En second lieu, le syndicat est une structure à géométrie variable : en effet, il s'agit d'une très grande organisation composée de plusieurs centaines de milliers de personnes, si l'on se fonde sur le nombre d'adhérents. Cette dimension se réduit si le comptage est fait à partir des militants ; il n'apparaît plus qu'une organisation de petite taille si l'analyse se fait à partir du nombre de permanents. Le syndicat représente un maillage de relations, un réseau, un système flou susceptible de mobilisations très intenses (les mouvements sociaux), plus qu'un ensemble de relations permanentes.

Comprendre les dimensions organisationnelles du syndicalisme implique alors de repérer quelles tendances lourdes et lentes sont à l'œuvre, de dégager des multiplicités de situations concrètes, les trames cachées qui animent ce type particulier d'organisation. De repérer les évolutions qui se sont jouées et se jouent aujourd'hui et leurs rapports avec les formes de l'action collective, sans prétendre aucunement décrire la très grande diversité des fonctionnements syndicaux.

### **Une société de mouvement et de revendication**

A la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le contexte social est marqué par le développement de la classe ouvrière avec la naissance de l'industrie de masse et des modèles d'organisation définis comme rationnels (taylorisme, fordisme et bureaucratie). Cette classe se constitue sa propre eschatologie révolutionnaire : l'hypothèse d'un monde fondé sur le partage des biens en fonction des besoins. Le syndicalisme emprunte alors la figure pleine du mouvement ouvrier, fleuve humain qui se manifeste dans l'usine, dans la rue lors des grandes grèves ou des luttes politiques.

Dans ce contexte, le syndicat ne peut être défini comme organisation : composé de noyaux militants très restreints, surveillés, réprimés, il est à la recherche de ses structures. Hésitant entre la représentation des intérêts des salariés, les associations de producteurs, les coopératives de production, les sociétés d'entraide, le rapport entre parti et syndicat, le mouvement ouvrier ne trouvera que lentement ses formes d'expression avec l'affirmation de distinctions plus ou moins claires marquées par l'abandon du mythe de la grève générale et par l'élaboration de la charte d'Amiens. Il n'est alors pas reconnu au plan de l'entreprise. Il est structuré autant au plan interprofessionnel (l'institution des bourses du travail) que professionnel, car il est avant tout significatif du rapport de classes.

Le syndicat est alors porteur d'un projet d'émancipation du prolétariat qui passe par l'éducation des ouvriers, et du mythe socialiste homogénéisateur des différences de métiers et de qualifications. Son rôle est économique (recherche du meilleur taux de rémunération), identitaire (permettre d'assurer la reconnaissance de la communauté des travailleurs), et socialisateur (créer un univers de solidarité dans un monde urbain où les anciens systèmes de solidarité paysans ont été détruits). Son champ d'action est alors restreint, pénétrant peu l'entreprise sinon au moment des mouvements de grève. Les contacts avec l'Etat sont faibles et ne se situent qu'au moment des crises majeures.

Le syndicat est alors une des formes du mouvement ouvrier dépendant des formes d'action collectives de ce mouvement. Peu à peu des structures permanentes et un noyau organisationnel se construisent, correspondant à une professionnalisation qui se marquera à la CFTC par le difficile passage de la fédération des employés au développement des fédérations d'industrie. Ce mouvement va amener la création de nouvelles structures adaptées à des environnements et contraintes différenciés de luttes et de négociation. Le syndicalisme va entrer lentement dans l'ère de l'organisation, même si



l'idéologie homogénéisante du mouvement ouvrier permet de masquer ce phénomène.

Avec la fin de la seconde guerre mondiale, le syndicalisme se transformera profondément. Sa participation à l'effort de reconstruction et de modernisation va se traduire par le développement d'un processus de négociation avec l'Etat, notamment par le biais du Conseil Economique et Social et du Plan, alors même que, parallèlement, il entre dans l'entreprise par la création des comités d'entreprises ou la mise en place de systèmes de gestion paritaires comme à l'EDF.

Il ressortira de cette période un modèle dominant : le syndicalisme de masse et de classe centré sur l'obtention de gains quantitatifs et l'amélioration des grilles de qualification. Cette forme d'action se joue à travers la lutte et la négociation, souvent situées en dehors de l'entreprise ; elle implique participation de masse et délégation à des négociateurs qui viennent rendre compte à leurs mandats des résultats. Ce modèle, qui distingue le champ d'action revendicatif quotidien et le champ d'action politique, se traduit par une structure d'organisation orientée vers l'art et la manière de gérer un conflit. Mais ce modèle va être lui-même remis en cause à partir des années 65.

### **Axé sur le conflit et la négociation**

1968 est le moment signe d'une évolution en profondeur de la société. Le mythe d'une révolution qui passerait par la prise du pouvoir d'Etat s'effrite, pour s'effondrer dans la période qui suivra. Cette transformation de l'eschatologie révolutionnaire va avoir des conséquences fondamentales pour le syndicat.

Le modèle antérieur, qui distinguait champ revendicatif (centré sur le quantitatif) et champ politique, supposait une vision du socialisme passant par la prise du pouvoir d'Etat : il n'est plus aussi crédible. La distinction entre champ politique et champ revendicatif s'amenuise. Les syndicats vont agir plus largement dans le champ politique, avec l'union de la gauche. La nature des revendications va elle-même se transformer sous la pression des acteurs sociaux qui se veulent maîtres de leur destin. Si la révolution n'est plus possible, le champ quotidien du travail devient un enjeu central avec l'expression de revendications plus qualitatives. De nouveaux mouvements sociaux apparaissent, centrés sur la quotidienneté (écologistes, antinucléaires, féministes ou régionalistes), qui traduisent l'écèlement du mouvement ouvrier. L'ensemble de ces revendications et expressions amène le développement de la réflexion autogestionnaire.

Parallèlement les syndicats vont être reconnus, d'une part par l'Etat qui cherche à en faire des partenaires sociaux, avec le développement de la négociation collective, et, d'autre part, dans l'entreprise avec la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise.

L'action des syndicats va être étendue à l'ensemble de la société par le biais d'une multiplicité de structures qui servent à recevoir et à orienter les énergies sociales. Le syndicalisme est ainsi confronté à un étirement de ses structures qui sont en interaction avec des environnements différents ; cela se traduit par une tendance à la différenciation des stratégies des différents niveaux de l'organisation, en réponse aux contraintes qu'exercent sur eux ces environnements.

Ce mouvement structurel se développe au-delà des choix idéologiques ou des volontés affirmées. Il amène des problèmes nouveaux de communication, d'intégration et une tendance à la désarticulation sociale entre la base et le sommet.



## Le syndicalisme en question

La société actuelle se caractérise par plusieurs dimensions fondamentalement nouvelles. L'existence d'un consensus large sur la démocratie représentative implique reconnaissance à part entière de l'acteur syndical comme partenaire du jeu des institutions régulatrices de la société et de l'entreprise. En second lieu, la société n'est plus pensée de façon dominante comme structurée par la lutte des classes, mais comme une société de masse composée d'individus où chacun dispose d'une autonomie singulière quant à ses choix de consommation et de pratiques. Cela se traduit par des systèmes de solidarité éphémères (par exemple les restaurants du cœur de Coluche et la marche pour l'Afrique) ; par une disparition temporaire des mouvements sociaux et un affaiblissement du mouvement ouvrier. Mais en même temps, sous l'effet du changement technologique, de la concurrence internationale et des changements de formes d'organisation se développe une nouvelle catégorie d'exclus sociaux, les hors-travail.

Avec la reconnaissance du fait syndical dans l'entreprise et la création d'une multiplicité de structures : CE, SSE, DS, DP, comités hygiène et sécurité... le syndicat est devenu un partenaire régulateur du fonctionnement de l'entreprise, ce qui lui pose deux types de problèmes.

Les représentants syndicaux sont éclatés en une multiplicité de structures de négociation, ce qui tend à renforcer la différenciation organisationnelle, à les écarter de leur base sociale et à créer des stratégies différenciées correspondant aux champs d'action dans lesquels ils interagissent.

En second lieu les représentants syndicaux, quel que soit le mandat qu'ils occupent, se professionnalisent et sont évalués sur leur prestation collective, ce qui se traduit par le passage d'une légitimité militante à une légitimité électorale. Ce rapport électif à l'organisation syndicale n'implique pas nécessairement participation ou même adhésion à l'organisation syndicale : il n'existe aucun système incitatif pour la renforcer.

Le syndicat devient le siège d'un jeu organisationnel spécifique dont le mouvement ouvrier est désormais absent, figure inversée de ce qu'il était à ses origines. Ce phénomène est particulièrement marqué dans les grandes entreprises. Dans les PME, le syndicalisme peut encore avoir un rôle plus proche de celui joué antérieurement, en permettant l'expression et la défense de la communauté des salariés.

## Fonctions anciennes, fonctions nouvelles

Dans ce contexte, les fonctions jouées par le syndicat se transforment profondément. Alors que dans les deux premières périodes étudiées, la fonction principale de représentation des intérêts des salariés était articulée sur le couple lutte/négociation, avec refus d'implication dans la gestion de l'entreprise, celle-ci devient l'enjeu central des relations patronat-syndicat. En mettant en place des organisations post-tayloriennes qui réintroduisent par nécessité le principe d'une autonomie limitée pour les salariés à travers diverses formes de participation qui supposent connaissance de l'entreprise et transmission de l'information, la fonction de représentation des intérêts des salariés est orientée vers la discussion sur les objectifs de la direction et sur sa gestion. Cela n'exclut pas l'enjeu de l'amélioration économique mais passe par l'évaluation de la situation de l'entreprise. La fonction négociation, qui était encore largement située en dehors de l'entreprise avec la négociation de branche, tend à se décentraliser sous l'effet de la législation (l'obligation annuelle de négocier), et de l'évolution même des systèmes productifs (1). La fonction de socialisation par le syndicalisme, qui avait été centrale dans les deux périodes précédentes en conférant aux salariés les moyens d'une



reconnaissance sociale par rapport à des systèmes productifs qui les niaient et les réduisaient à une logique du geste, s'affaiblit et tend à disparaître dans des organisations de production qui assurent la reconnaissance de l'individu et la possibilité partielle d'un développement personnel. Le syndicalisme n'est plus autant que dans la période précédente créateur d'identité collective et de communauté professionnelle. Celle-ci est largement assurée aujourd'hui dans les organisations innovantes mises en place par l'entreprise : sans doute y a-t-il là un facteur d'explication supplémentaire de la diminution des adhésions.

Parallèlement, comment l'organisation syndicale peut-elle prendre en compte les acteurs sociaux marginalisés de la sphère du travail ? Jusqu'à aujourd'hui les diverses tentatives, par exemple les comités de chômeurs, se sont révélées des échecs.

### Le citoyen producteur

La fonction idéologique disparaît-elle ? Si le syndicalisme avait en permanence situé son effort idéologique dans la valorisation du mythe socialiste, l'affaiblissement de ce mythe implique-t-il disparition d'une fonction idéologi-



que pour les syndicats ? La diminution du poids temporaire des idéologies, et par-là même la difficulté du syndicalisme à trouver les supports de représentation nécessaires à une homogénéisation n'implique en aucune façon la disparition du travail idéologique, mais sa transformation.

1. P.-E. Tixier « Modèles d'organisation et action syndicale à la base », *CFDT Aujourd'hui* n° 77. Voir aussi « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du travail* n° 3-86. Les formes de l'action syndicale sont interdépendantes des formes et des pratiques d'entreprises et d'administrations dans lesquelles elles se développent. Les effets de nouvelles formes participatives impliquent ainsi un syndicalisme orienté vers la contre-gestion, ou les sections d'entreprises discutent et évaluent les objectifs et les moyens mis en place par les directions d'entreprises.



La mise en place de nouveaux systèmes productifs s'accompagne d'une volonté du management de fonder son autorité et l'adhésion des salariés à l'entreprise sur la définition de valeurs communes développées sous les termes de projets ou de cultures d'entreprise et créant par-là même des micro idéologies à usage interne (les salariés) et externe (les clients). L'injection de ces systèmes de valeurs par le management va supposer un travail d'évaluation par les sections d'entreprise quant à l'élaboration de ces valeurs, leur pertinence, leur effectivité et leur respect par rapport aux salariés.

Le syndicalisme est confronté à une tâche nouvelle qui est d'assurer la place du citoyen producteur dans l'entreprise. Faire entrer dans l'entreprise un débat sur les valeurs, c'est ipso facto une agora, un lieu politique. Les nouvelles pratiques de management idéologique créent un vaste espace symbolique où pourra se mouvoir l'acteur syndical dans les années à venir.

La fonction information tend à évoluer vers une fonction communication. Le développement d'une société médiatique de transmission d'images instantanées interpénètre constamment le fonctionnement des organisations syndicales ou politiques dont le rythme est lent parce que structuré par des méca-

## CFDT MAGAZINE ADRESSES ET BROCHURES

### ■ LES ADRESSES UTILES

**CHOMAGE: ANPE 42 PLACE LOUVOIS. VELIZY**  
TEL: 346 77 32

**FORMATION POUR ADULTES: CENTRE YVES BODIGUEL 36 RUE GRANGE DAME ROSE**  
92360 MEUDON LA FORET. TEL: 630 93 11

**ALLOCATIONS FAMILIALES: CENTRE D'ALLOCATIONS FAMILIALES BP 33**  
78184 ST QUENTIN EN YVELINES  
TEL: 043 99 57

**ACTION SOCIALE: DDASS 1 RUE J. HOUDON**  
78000 VERSAILLES  
TEL: 951 82 00  
955 09 55

Tapez BROCHURES →

nismes de représentation collective. Les médias proposent des messages substitutifs aux systèmes d'information internes qui impliquent dans les stratégies syndicales leur prise en compte.

### **Structures glissantes et dysfonctions**

Ces évolutions dominantes aujourd'hui sont éventuellement réversibles en fonction des transformations des systèmes productifs. Elles ne signifient pas



nécessairement disparition des formes d'action antérieures centrées sur le conflit, mais elles impliquent un enrichissement de la palette d'action du syndicalisme en posant directement le problème de ses structures.

Prenons trois exemples : la structure du syndicat a été conçue à la CFDT comme une structure politique définissant les orientations des sections qui la composent, de façon à éviter les corporatismes et à homogénéiser les formes d'action dans un contexte historique où la négociation était largement située en dehors de l'entreprise. Quelle fonction remplit-elle si la négociation se situe au niveau de l'entreprise et si elle ne passe plus nécessairement par la lutte ?

Le syndicat n'est pas alors l'expression d'un rapport de classes ou d'une communauté professionnelle qui s'exprime directement dans l'entreprise, il tend à devenir une structure-relais faisant descendre les informations du sommet stratégique (composé de la fédération) sur les problèmes professionnels (et de la confédération), sur les orientations générales et les grands équilibres socio-économiques, vers la base. Il tend en second lieu à devenir une structure d'aide et de soutien pour les adhérents et les militants isolés ou les sections de petite taille.

Les structures interprofessionnelles qui ont été dans un premier temps le lieu d'expression du rapport de classes, pour être ensuite un lieu de débats avec les nouveaux mouvements sociaux, connaissent un mouvement de professionnalisation à travers la mise en place de structures de gestion au niveau local et régional, tendant là aussi à changer implicitement leurs fonctions.

Les structures des fédérations se trouvent aussi mises en cause dans un certain nombre de cas. Alors que la négociation par branche les instituait comme interlocuteurs principaux du patronat, la décentralisation de la négociation dans le secteur privé tend à diminuer leur sphère d'action face à des sections qui, dans les grandes entreprises, disposent de larges manœuvres d'autonomie.

Ce mouvement général de transformation des formes de l'action collective tend à créer un écart entre les fonctions, les champs d'action et les structures du syndicalisme, que l'on peut interpréter à un premier niveau en termes de dysfonctions.

## **Fin du modèle unique**

Les structures syndicales portent des empreintes plus ou moins fortes de leur histoire selon les activités, les entreprises, les régions... impliquant un diagnostic de correspondance entre structures, fonctions et champs d'action. La recherche de solutions organisationnelles ne peut pas, dans une période de mutations et de diversification des formes de l'action collective, se définir par un modèle unique.

Le syndicalisme devra reconnaître plus qu'auparavant la diversité des formes des expressions de l'action collective et s'appuyer sur une compréhension renouvelée des nouvelles attentes des salariés, ce qui l'amènera à une diversification de ses productions. Ses structures ont été conçues dans une période où les conceptions de l'organisation avaient des modèles monorationnels (taylorisme et bureaucratie) ; aujourd'hui le problème posé au syndicalisme est d'inventer de nouvelles formes de structures qui articulent anciennes et nouvelles fonctions.

- En premier lieu, alors que les structures syndicales ont été conçues dans la perspective de l'organisation d'un mouvement qui supposait continuité des objectifs et de l'action, les structures syndicales sont confrontées aujourd'hui à une résorption partielle de la militance dans des formes de





solidarité instables et évanescentes correspondant à l'individualisme contemporain. Les structures syndicales peuvent-elles être des réceptacles de mobilisations partielles qui ne s'inscrivent pas dans la durée, des lieux d'échanges et de rencontres autant que des lieux décisionnels politiques, phénomène que l'on peut observer dans certaines structures interprofessionnelles de base au travers d'activités comme le Forum CE ?

- En second lieu, alors que les structures de l'organisation syndicale ont été conçues autour du couple négociation / conflit, comment peuvent-elles tenir compte d'un mouvement de professionnalisation axé sur le service et le conseil, champs sur lequel s'est déplacée l'action collective et la demande sociale, tout en conservant une fonction de traitement des conflits et de mobilisation sociale ?

- En troisième lieu, les structures syndicales ont été conçues dans une période de plein emploi où le syndicat avait vocation à représenter l'ensemble d'une classe ou d'un mouvement constitué d'individus dont le statut commun se situait par rapport au travail. Comment les syndicats peuvent-ils intégrer la relation travail / hors-travail, qui tend à dichotomiser deux types de population ?

**Pierre-Éric Tixier**



# LES SALAIRES DES CADRES

## Où en sont les salaires ?

PAR MICHEL ROUSSELOT

**A**u-delà de sa feuille de paie personnelle (et encore !), il est parfois bien difficile de s'y reconnaître tant les informations publiées apparaissent contradictoires. Et l'évolution des salaires des cadres fait toujours l'objet de commentaires divergents.

### Quelques résultats récents

Pour s'y retrouver on peut se référer aux résultats de quelques enquêtes

qui ont été publiées ces derniers mois.

Le CERC (Centre d'étude des revenus et des coûts) a publié en juin 1986 son rapport de synthèse sur les revenus des ménages de 1960 à 1984. C'est un document qui fourmille d'observations sur de multiples facteurs d'évolutions. Il indique notamment que si on retient comme indice 100 le revenu disponible (après impôt) moyen des ménages d'actifs, en 1962 le ménage moyen ouvrier était à l'indice 67 et le



ménage moyen cadre supérieur à l'indice 198. En 1984 toujours avec le même indice 100 pour le ménage moyen actif, le ménage ouvrier était à l'indice 78 et le ménage cadre supérieur à l'indice 148. Les disparités semblent s'être réduites.

Mais le CERC prend bien soin de noter que les effets de structure interviennent « il est évident, par exemple, que le rajeunissement de la population des ménages de cadres supérieurs » toutes choses légales par ailleurs, « n'a pu que réduire les disparités entre leur revenu moyen et celui des autres catégories de ménages salariés ». Le nombre de ménages « cadres supérieurs » a en effet été multiplié par 2,28 pendant cette période, alors que l'ensemble des ménages n'était multiplié que par 1,36. Ces informations ne nous donnent donc pas de renseignements suffisamment précis sur l'évolution des salaires individuels.

De son côté, l'INSEE a publié, dans la revue « Economie et Statistique » de mai 1986, son article annuel sur les salaires. C'est ainsi qu'il met en évidence pour la période 1980-85 les évolutions suivantes des salaires nets (en moyenne annuelle) : cadres supérieurs : - 0,54 %, cadres moyens : - 0,57 %, employés : - 0,25 %, ouvriers qualifiés : - 0,54 %, ouvriers spécialisés : - 0,07 %, manœuvres : - 0,16 %.

Ensemble : + 0,24 %. Et l'INSEE explique ces résultats surprenants à une première lecture : « Ainsi au cours de la période 1980-85, le pouvoir d'achat d'ensemble s'élève alors que le pouvoir d'achat de presque toutes les catégories diminue, c'est que le poids relatif des catégories les mieux payées augmente » (entre 1980 et 1985, le nombre de cadres supérieurs a augmenté de 10,7 %). Effets de structure encore.

Au cours de l'été, les premiers résultats d'une nouvelle étude de l'INSEE sur « l'évolution récente des revenus fiscaux des ménages » ont été diffusés. L'un des sous-titres de l'étude

précise : « moins 6 % pour les cadres supérieurs en dix ans ». Mais si l'on prend la peine de lire le texte on découvre qu'en réalité : « le revenu salarial moyen des ménages dont le chef est cadre supérieur diminue donc de 6 % si on considère ceux-ci en tant que groupe social, mais les pertes individuelles sont plus limitées. Ainsi les dix derniers centiles de la distribution des revenus salariaux ne contiennent quasiment que des ménages dont le chef est cadre supérieur, et l'on a vu que la baisse du pouvoir d'achat des ménages aux alentours du 90<sup>e</sup> centile se limitait à 1,5 % sur la période ».

Effets de structure toujours ! La nuance est de taille même si le rapprochement entre la population cadre et le 90<sup>e</sup> centile n'est pas très précise. Mais le président de la CGC qui s'est alors répandu en commentaires misérabilistes ne rentre pas dans les nuances.

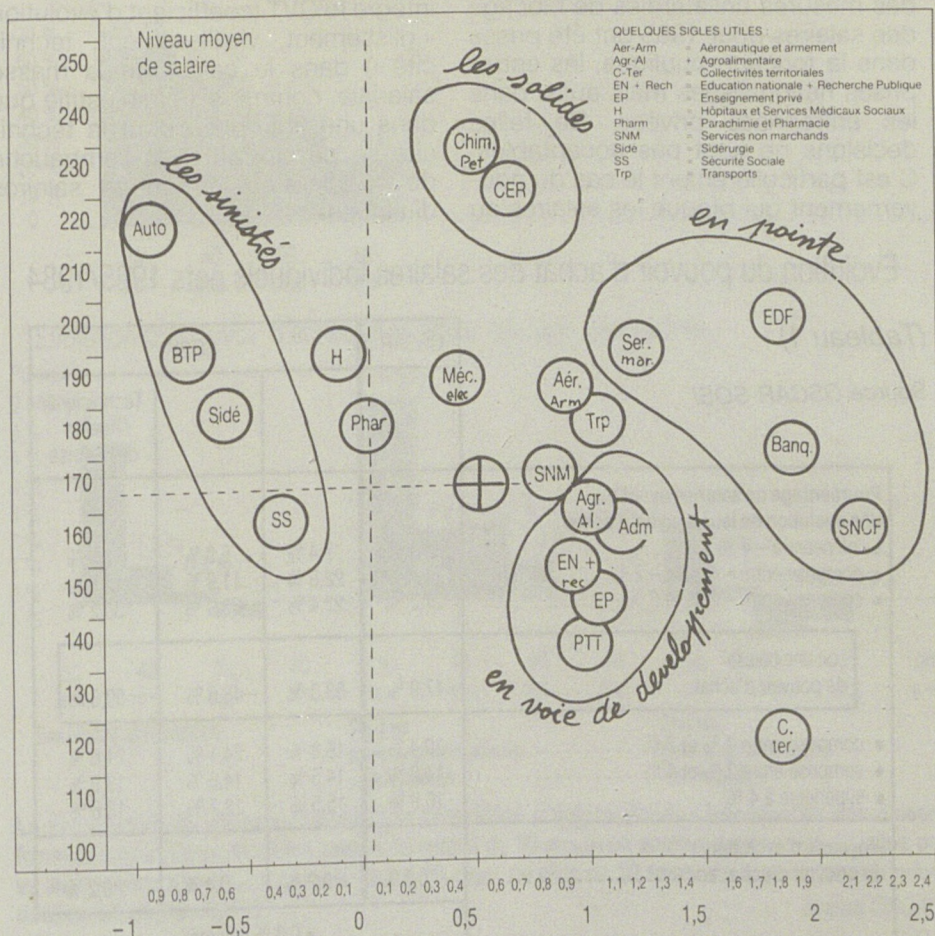
## Les résultats d'Oscar et de Sosi

Pour en savoir plus, et pour observer quelle est l'évolution des salaires des individus, il est nécessaire de comparer pour *un même individu* son salaire d'une année à son salaire de l'année précédente. C'est toute l'originalité des enquêtes OSCAR (Observatoire du salaire des cadres et de leurs revenus) et SOSI (Système d'observation des salaires individuels) que l'UCC effectue maintenant depuis plusieurs années.

Compte tenu de la méthode employée, les résultats d'OSCAR et de SOSI intègrent tous les éléments qui modifient le salaire annuel net et notamment les évolutions de carrière. Ils sont donc systématiquement plus élevés que les résultats de statistiques effectuées à qualification constante, et que les résultats d'enquêtes qui subissent les effets de structure. Les résultats d'Oscar et de Sosi n'ont de sens que pour des salariés travaillant à temps plein, et ne mesurent donc pas les consé-



## Évolution du pouvoir d'achat des cadres 1985/84 DANS LES DIVERSES BRANCHES



Ce graphique positionne pour chaque branche, en fonction du niveau moyen de salaire annuel net, l'évolution moyenne du pouvoir d'achat des cadres. Il permet de visualiser des ordres de grandeurs, suffisamment significatifs de la grande disparité.

Source OSCAR

quences du travail à temps partiel, du chômage partiel... Il n'en demeure pas moins que ces différents types de résultats sont à prendre en compte sans les confondre selon l'usage que l'on en attend.

### Perte de pouvoir d'achat et blocage des carrières

Les résultats relatifs à l'évolution des salaires individuels nets 1985 par

Les résultats détaillés d'OSCAR et de SOSI sont envoyés à tous ceux qui répondent à l'enquête. Le dossier peut être obtenu à l'UCC au prix de 5 francs.

rapport à 1984 que nous présentons ci-après appellent plusieurs commentaires.

La moitié des salaires a subi en 1985 une perte de pouvoir d'achat : le tableau 1 montre que c'est le cas pour 53 % des ouvriers, 49 % des employés, 51 % des techniciens et agents de maîtrise et 48 % des cadres. Cela dure depuis trois ans même si la situation s'est moins



dégradée que l'année précédente. On constate un véritable blocage des carrières. C'est dans ce contexte que des mesures unilatérales de blocage des salaires pour 1986 ont été prises dans la fonction publique, les entreprises nationalisées mais aussi dans les entreprises privées. De telles décisions ne sont pas acceptables. C'est particulièrement le cas du gouvernement qui bloque les salaires au

moment où il libère les prix.

Pour tenter de justifier de tels choix lors de certaines négociations, on intègre le GVT (coefficient d'évolution « glissement, vieillissement, technicité ») dans le calcul de la masse salariale, comme s'il était justifié que dans une entreprise dont la technicité se développe avec l'embauche de spécialistes les autres salaires diminuent !

## Évolution du pouvoir d'achat des salaires individuels nets 1985/1984

(Tableau 1)

Source OSCAR-SOSI

OSCAR		SOSI		
				Techniciens/ Agents de maîtrise
<b>Pourcentage de salariés ayant eu une évolution de leur pouvoir d'achat :</b>				
• inférieure à - 4 %	6,1 %	7,4 %	5,9 %	7,8 %
• comprise entre - 4 % et - 2 %	14,6 %	22,5 %	11,9 %	12,8 %
• comprise entre - 2 % et 0 %	27,2 %	23,4 %	30,9 %	30,2 %
soit une baisse de pouvoir d'achat				
	47,9 %	53,3 %	48,6 %	50,8 %
• comprise entre 0 % et 2 %	20,4 %	16,8 %	24,1 %	21,6 %
• comprise entre 2 % et 4 %	14,8 %	14,5 %	14,6 %	13,9 %
• supérieure à 4 %	16,9 %	15,5 %	12,7 %	13,6 %
<b>Moyenne d'évolution du pouvoir d'achat en %</b>	+ 0,5 %	+ 0,2 %	+ 0,4 %	+ 0,2 %
• 0,3 % environ				
<b>- Moyenne d'évolution du pouvoir d'achat en %</b>				
• 1984/83	+ 0,5 %	- 0,4 %	- 0,4 %	- 0,2 %
• 1983/82	+ 0,3 %	+ 0,1 %	+ 0,3 %	+ 0,2 %

## Importance des augmentations individuelles

(Tableau 2)

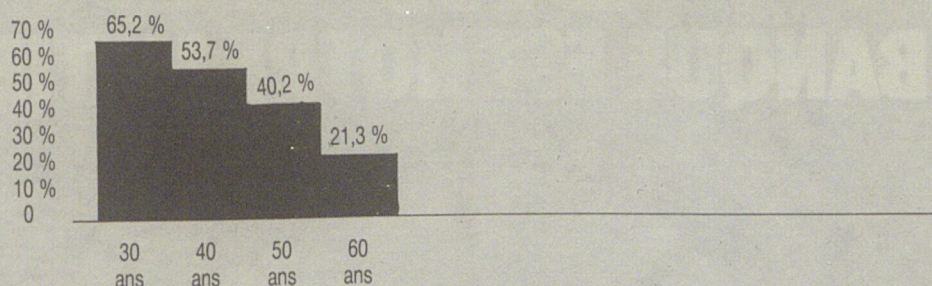
Source OSCAR-SOSI

	OSCAR	SOSI		
	Cadres	Ouvriers	Employés	Techniciens/ Agents de maîtrise
- % de salariés ayant eu une augmentation individuelle	43 %	31 %	41 %	39 %
- Pour ceux-ci, part de l'augmentation individuelle dans l'augmentation de salaire	49,6 %	45,5 %	48,8 %	48,4 %

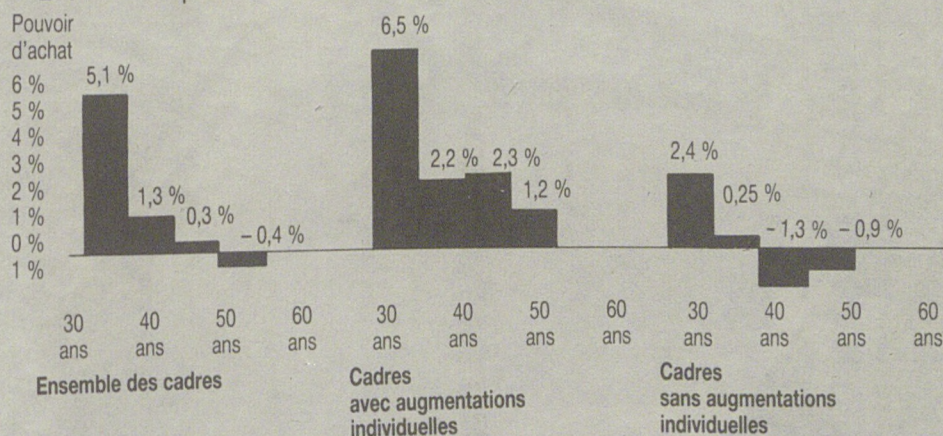


## EFFETS CONJUGUÉS DE L'ÂGE ET DES AUGMENTATIONS INDIVIDUELLES

\* Proportion d'augmentations individuelles en fonction de l'âge des cadres



\* Evolution du pouvoir d'achat en fonction de l'âge des cadres



La progression du pouvoir d'achat et la proportion d'augmentations individuelles décroissent fortement avec l'âge. Ainsi les cadres de moins de 30 ans avec augmentations individuelles ont vu leur pouvoir d'achat progresser de 6,5 %, ceux de plus de 50 ans sans augmentations individuelles ont perdu -0,9 %.

Source OSCAR

### Individualisation des salaires

On observe de plus une importance croissante de l'individualisation des salaires (cf tableau n° 2). En effet, pour 44 % des cadres et 40 % des techniciens et agents de maîtrise, cela découle d'une procédure d'appréciation des connaissances « résultats ou mérites ». Dans ce contexte, il n'est pas possible de laisser les salariés isolés face aux directions et au patronat. C'est pourquoi l'UCC a décidé :

- d'appeler les équipes syndicales d'ingénieurs et cadres à exiger que les procédures d'individualisation des salaires développées par les directions fassent l'objet de négociations préalables ;

- de s'adresser aux diverses institutions patronales qui préconisent l'individualisation des salaires pour examiner comment des garanties peuvent permettre de négocier dans les entreprises les procédures et les critères des augmentations individuelles de salaires.

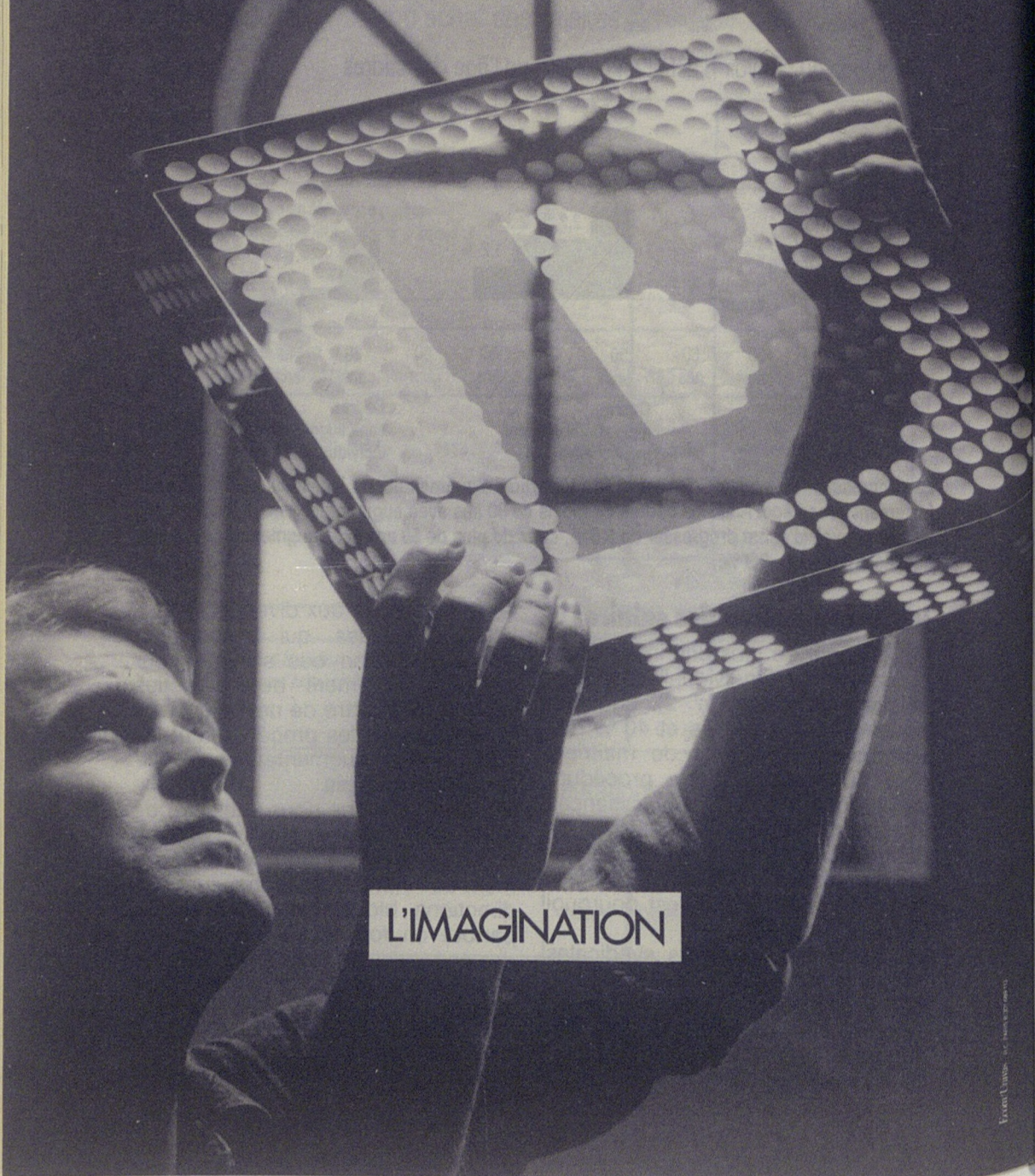
Nous ne pouvons nous satisfaire de la situation actuelle : recul du pouvoir d'achat de beaucoup, développement de l'individualisation au gré des directions, blocage des salaires. De partout en fonction de la situation des entreprises, c'est l'ensemble des mécanismes salariaux qui doit être négocié.

**Michel Rousselot**



# BNP

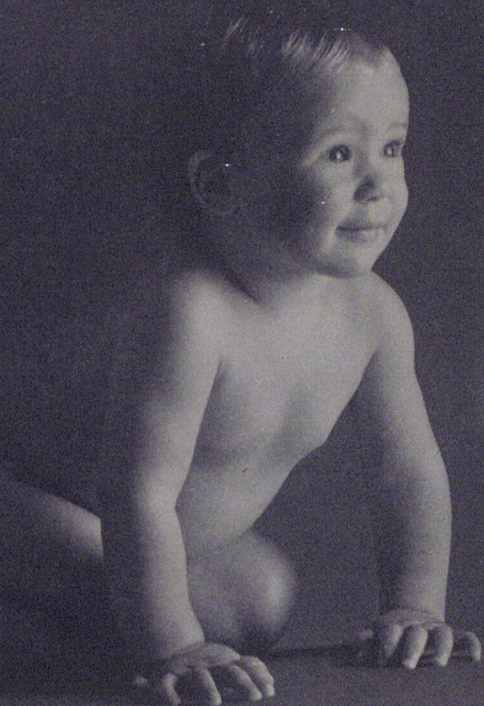
## LA BANQUE EST NOTRE METIER



L'IMAGINATION



# CNT : INVESTISSEZ DANS LA COMMUNICATION DE DEMAIN



OPUS HINTZY

## CNT

*Mettre à la disposition des français un des meilleurs réseaux téléphoniques du monde (plus de 93 % des foyers équipés).*

*Prendre une avance notable dans le domaine du Vidéotex (plus de 2,5 millions de Minitel fin 1986).*

*Participer à la conquête de l'espace mondial de la communication par satellites (Telecom I...) et au développement des techniques les plus modernes de transmission de données.*

*...Voilà quelques-uns des grands succès des Télécommunications de ces dernières années.*

*Présente sur l'ensemble des marchés financiers nationaux et internationaux, la CNT, établissement public national, a contribué au financement de cet essor spectaculaire. En diffusant notamment ses emprunts dans le*

*public, elle a réussi à apporter les capitaux nécessaires aux considérables investissements de cette activité porteuse d'avenir.*

*Multiplier et améliorer encore les services offerts à la clientèle sur le réseau téléphonique.*

*Maintenir l'avance technologique dans les domaines de la télématique, des vidéocommunications, des satellites de communication.*

*Poursuivre la modernisation du réseau et favoriser l'innovation technique dans la conception des équipements de télécommunications.*

*...Tels sont les grands objectifs des Télécommunications pour les prochaines années.*

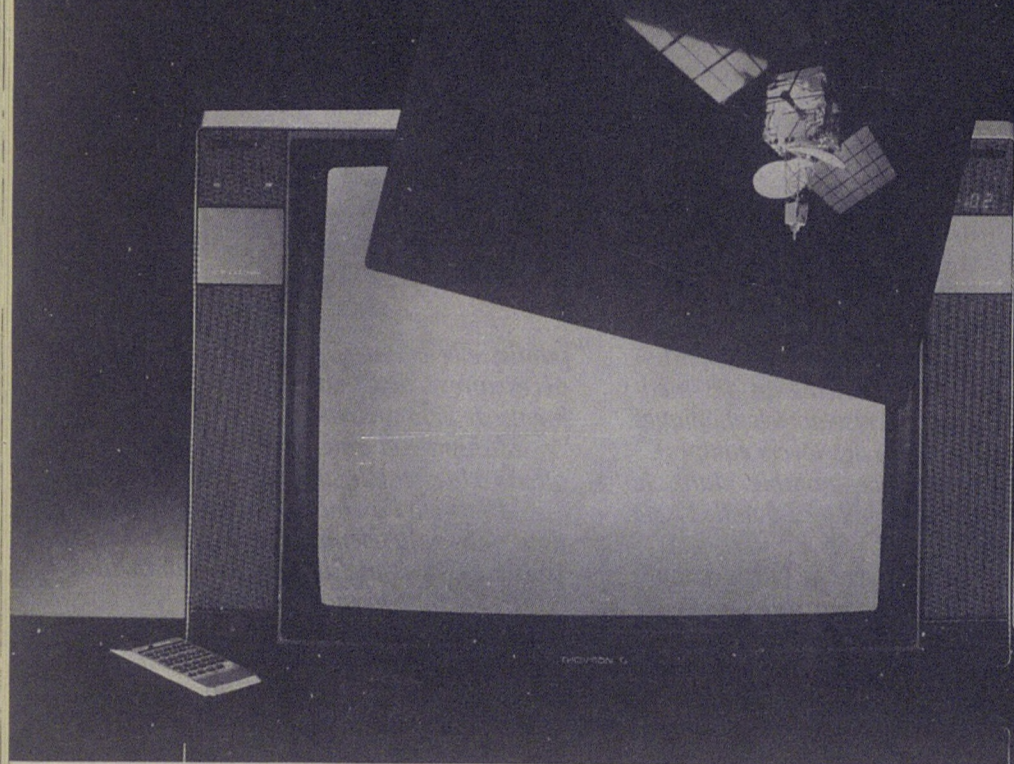
*La CNT finance cet ambitieux programme grâce à des emprunts publics, accessibles à tous ceux qui pensent que la communication sera, demain, un des domaines d'activité les plus dynamiques et les plus rentables.*

## CAISSE NATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS

*Une valeur sûre.*



# THOMSON MC4. LA NOUVELLE PRECISION DE L'IMAGE.



Les nouveaux téléviseurs 63 et 70 cm THOMSON MC4 sont prêts pour la télévision de demain. Ils ont été conçus pour une nouvelle précision.

#### Précision des contrastes et des couleurs.

Le téléviseur THOMSON MC4 est équipé du système Black Matrix, une nouvelle technologie dans la structure de l'écran, des bandes noires verticales masquent les interlignes entre chaque point lumineux et déterminent ainsi plus nettement leur contour.

Cette nouvelle précision augmente la finesse

des couleurs et facilite la lecture des sous titres et des textes.

#### Précision de l'image.

Le téléviseur MC4 est doté d'une nouvelle génération de tube 70 cm à "coins carrés". Le bénéfice immédiat est une augmentation de 9,5% de la surface visible de l'écran. Ce tube est équipé du fameux canon à électron DB/XL, qui améliore la précision de l'impact du faisceau d'électron, grâce à une meilleure convergence. Il offre surtout une image de haute définition qui correspond aux exigences des nouvelles techniques audiovisuelles.

Équipés d'une télécommande 39 programmes à synthèse de fréquence les nouveaux téléviseurs THOMSON MC4 sont prêts pour le magnétoscope, la micro informatique, le vidéotexte, le câble et le satellite...

Ils existent en deux versions : 63 et 70 cm, multi standard PAL et SECAM.

Pour la télévision de demain, la précision des nouveaux téléviseurs 63 et 70 cm THOMSON MC4 va faire toute la différence.

**THOMSON** 



*Vient de paraître*

UN LIVRE  
NOURRI  
DU TRAVAIL  
COLLECTIF

DU PRINTEMPS  
DU PRINTEMPS

# DU PRINTEMPS DANS LES MÉTIERS

CADRES CFDT

SYROS

atelier futur



QUESTIONS  
D'AUJOURD'HUI  
POUR CRÉER  
LES MÉTIERS  
DE DEMAIN

Tous les métiers, paraît-il, vont changer : parce que changent les savoirs, les technologies, la société. Mais le futur ne se construit pas seulement dans l'abstrait des Écoles, les techniques de pointe ou la vaine copie du Japon. Car le travail est au cœur de la technologie. Par là, nous avons prise sur elle autant qu'elle a prise sur nous. Encore faut-il résister à l'inquiétude, au fatalisme, au vertige du « tout-technologie » et prendre la mesure des enjeux culturels et sociaux des mutations. Pour construire les qualifications et les métiers de demain.

SYROS Commandes à **Montholon-Services**  
26, rue de Montholon 75439 PARIS cedex 09

**PRIX**  
**69 F**



# UN CAS : LA MACIF

L'une des grandes entreprises d'assurance française rompt avec le centralisme jacobin. Désormais, la MACIF (2 500 000 sociétaires) prendra ses décisions au niveau de la région. Pourquoi ? Deux raisons : la performance, la démocratie.



## A REVOLUTION TRANQUILLE DU REGIONALISME

### Performance : du haut de ces pyramides...

Une très grande entreprise centralisée, c'est une pyramide -à la fois pour la majesté et pour la lourdeur. Une décision doit franchir tous les étages de la base au sommet, puis du sommet à la base, et... il y a des milliers de décisions à prendre par jour.

Fini pour la MACIF. Son "éclatement dirigé" est en route. 11 Directions Régionales vont gérer leurs affaires de beaucoup plus près, c'est-à-dire plus efficacement et plus vite, et sauf exception le siège national de Niort n'aura pas à intervenir. Nous sommes à l'heure des unités à taille humaine, qui allègent les procédures et rendent les relations plus conviviales. Ne serait-ce que pour une raison bien simple : on se connaît...

### Démocratie... des élus plus proches

11 Comités Régionaux vont exercer, chez eux, des pouvoirs de Conseil d'Administration. Et ce qui compte, c'est que les membres de ces Comités seront élus par des gens qui, là encore, les connaissent : une assemblée régionale de 60 à 200 délégués pas plus.

Mais ces délégués, direz-vous ? Ils seront élus par des collèges assez restreints -maximum 20.000 Sociétaires, tous du même département- pour que les électeurs, une fois de plus, se déterminent sur des **personnes**, et pas sur des noms inconnus. On verra même certainement des listes concurrentes.

C'est la démocratie -et elle ne se limite pas aux périodes électorales. L'élu une fois en place se sentira beaucoup plus directement la "voix" de ses électeurs. Tout ce qui peut créer des mandarinats, tout ce qui expose un dirigeant à la tentation de l'irresponsabilité, sera pratiquement exclu.

### En mouvement

La MACIF, en se régionalisant, montre le visage d'un mutualisme en mouvement.

Pour que le Sociétaire de base se sente responsable de sa Mutuelle, il fallait casser une machine trop lourde pour lui, mettre les leviers de commande à sa portée. C'est en train de se faire.

Des organes plus vifs, en prise sur les réalités locales : c'est intéressant pour tout le monde, surtout si l'on note que parmi ces réalités locales, il y a les syndicats.

### LA MACIF : UNE CONFIANCE MUTUELLE

Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France et des cadres et salariés de l'Industrie et du Commerce. Société d'assurance à forme mutuelle à cotisations variables. Entreprise régie par le code des assurances. Siège social : 79000 Niort.





**L'avenir de la CFDT  
dépend de vous**

**SYMPATHISANTS  
c'est gentil**

**Mais**

**aujourd'hui  
ON ADHÈRE  
on fait cotiser**

**UCC-CFDT  
service accueil : 42.80.01.01**



# Derniers numéros parus

Cadres CFDT, revue bimestrielle de l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres, l'UCC-CFDT

## CADRES CFDT un lieu d'échanges

■ Une revue syndicale pour des ingénieurs et cadres peut n'être ni corporative, ni élitiste. Pour des responsables d'entreprise, fonctionnaires, chercheurs, celle-ci est un carrefour où, par-delà les spécificités catégorielles, on peut :

- échanger les expériences ;
- approfondir la réflexion ;
- ouvrir des horizons nouveaux.

La revue « Cadres CFDT » publie cinq dossiers par an. Depuis plusieurs années, elle croise les enjeux technologiques et organisationnels avec les enjeux sociaux.

### DERNIERS NUMÉROS PARUS

LA GESTION DES SAVOIRS ET DE L'INFORMATION, n° 308.

LES CADRES ET LES DROITS NOUVEAUX, n° 309.

NORD-SUD 1. QUELLE COOPÉRATION ? n° 310.

2. TECHNOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT n° 311.

GESTION, n° 312.

QUALIFICATION, n° 313.

ART, CRÉATION, INDUSTRIE, n° 314.

CRÉONS LES MÉTIERS DE DEMAIN, n° 315-316.

UNE MEILLEURE SANTÉ, n° 317-318.

INITIATIVE LOCALE 1. DES TERRITOIRES n° 319. 2. DES ACTEURS n° 320. (épuisé)

L'IMAGE, n° 321-322.

ENTRE PUBLIC ET PRIVÉ, n° 323.

### UN LIVRE

Un livre est paru en 1985 aux Editions Syros (69 F) sous le titre :

### « *Du printemps dans les métiers* ».

Fondé sur plusieurs années du travail de « Cadres CFDT », ce livre va au-delà. Il interroge les discours en vogue sur les mutations, les modèles, les voies de l'innovation. Il peut déplaire aux maîtres à penser. Il est par excellence, un projet de culture technique. Il s'adresse aux non-conformistes, à ceux qui croient encore au travail collectif, qui aiment casser les stéréotypes et les lieux communs de l'analyse sociale, questionner les certitudes.

**Lisez « *Du printemps dans les métiers* »**

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

N° ISSN : 0398-3145. Commission paritaire des publications et agences de presse, n° 1175 D 73

**UCC** cfdt

**Le syndicalisme pour les cadres  
au cœur d'un grand syndicat**