

CADRES

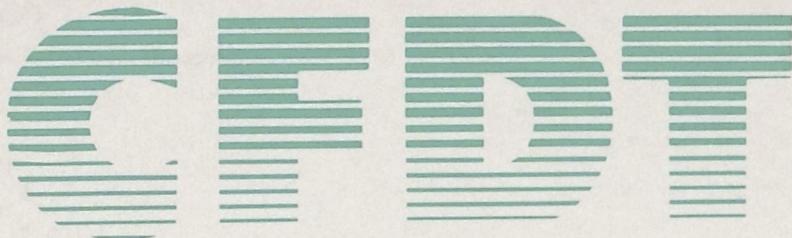
de
cadres



CADRES CFDT N° 345

PORTRAITS
DE CADRES

CADRES



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

Directeur de la publication, Daniel Croquette. Rédactrice en chef, Marie-Noëlle Auberger-Barré.
Secrétaire de la revue, France Outil-Suffert

47, avenue Simon Bolivar, 75950 Paris Cedex 19. Téléphone (1) 42.02.44.43.

Le numéro simple 70 F ; double 100 F. L'abonnement annuel 250 F. Prix dégressifs pour les commandes groupées.

CCP 30 474 52 N La Source.

Composition UCC CFDT - Montage, impression : imprimerie Artésienne, coopérative ouvrière de production, à Liévin.

PORTRAITS DE CADRES

N° 345

MARS 1991

Sommaire

-
- 2 Les Cadres et Profession Intellectuelles Supérieures
 - 3 Introduction, par Marie-Noëlle Auberger-Barré
 - 6 Il est cadre ou P.I.S.

AUJOURD'HUI ET DEMAIN

- 8 L'univers socio-politique des cadres français, par Roland Cayrol
- 11 Identité sociale et travail statistique : les cadres, par Alain Desrosières, Alain Goy, Laurent Thévenot (INSEE)
- 14 Les cadres selon l'INSEE - Organisation Internationale du Travail
- 15 Manager 2000 : mutant, muté ou mutin ? par Yves Lasfargue

EMPLOI ET CARRIÈRE

- 23 L'emploi des cadres et les emplois de cadres, par Jean Menin
- 28 Apprendre en agissant, par Alain Kerjean
- 29 Le charlatanisme en action, par Vincent Frézal et Vinod L. Luckee-narain
- 35 Age et carrière, par Paul Cadot
- 37 Itinéraires

LES CADRES ET LEURS ORGANISATIONS SYNDICALES

- 51 Aspects historique et présents, par Guy Groux
- 56 Psychosociologie des cinq, par Marie Geoffroy
- 61 Cadre et CFDT : les cinq plus, par Daniel Croquette

-
- 65 Représentativité
 - 66 L'UCC en pratique

-
- 70 Notes de lecture

Photos : Couverture, p. 7, p. 10, p. 21, p. 32 Jean Pottier ; p. 23 Joëlle Gaud ; p. 37, p. 39, p. 41, p. 43, p. 45, p. 47, p. 55 André Bugat.

Les cadres et professions intellectuelles supérieures
Population active 1989, en milliers

31	Professions libérales	269
33	Cadres de la fonction publique	237
34	Professeurs, professions scientifiques	466
35	Professions de l'information, des arts et des spectacles	174
37	Cadres administratifs et commerciaux d'entreprises	651
38	Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise	517
3	Cadres et professions intellectuelles supérieures	2 315

Source : INSEE. Enquête emploi 1989. Tableau PT 04

Les cadres et professions intellectuelles supérieures
Salariés actifs 1989, en milliers

	Hommes	Femmes	Total	Taux de Féminisation
33 Cadres de la fonction publique	168	48	216	22,1
37 Cadres adm. et com. d'entreprise	447	139	586	23,7
38 Ingénieurs et cadres Tech. d'entreprise	437	41	477	8,5
Sous-total	1 052	228	1 279	17,8
34 Professeurs, professions scientifiques	187	151	338	44,7
35 Professions de l'information, des arts et des spectacles	44	39	83	47,3
Total Cadres et PIS	1 282	418	1 700	24,6

Source INSEE - Enquête emploi 1989 - Tableau 04 bis

INTRODUCTION

Juste une anecdote, pour commencer. C'était dans les années soixante-dix, au siège social d'une grosse société industrielle. Un chef de bureau, à la magnifique chevelure blanche, coefficient maximum des agents de maîtrise, trente-cinq ans d'ancienneté, vint en confidence voir une très jeune cadre dont le salaire était inférieur au sien mais qui avait le privilège d'être seule dans son bureau : «Je monte de ce pas à la direction du personnel pour me porter volontaire pour la nouvelle usine au Proche Orient. Ca devrait les intéresser, je parle anglais et arabe et je ne demanderais même pas d'augmentation de salaire». Etonnée, considérant ses soixante-deux ans et sa jambe de bois, elle lui demanda «c'est pour avoir une dernière expérience avant la retraite ?» Sans même entendre, souriant gravement, il continua «je ne demanderais qu'une chose en échange : passer cadre».

Le mythe du cadre, caricatural ici, existe encore, même s'il change parfois de nature : il n'est qu'à voir le nombre de couvertures de magazines titrant sur (au choix), leurs salaires, leur comportement, leur fin ou leur retour.

3

Mais qu'est-ce-qu'un cadre ?

Le mot est l'un des plus ambiguës de la langue française. Selon les définitions, malheureusement souvent implicites et rarement dépourvues de présupposés idéologiques, il s'applique à quelques centaines de milliers de personnes (les dirigeants) à six ou sept millions (l'«encadrement»)

voire quinze (les «cols blancs»). On pourra alors facilement «démontrer» soit que les cadres sont de super privilégiés soit qu'ils se prolétarisent ...

Deux types de critères fondent l'existence de la catégorie cadre : la place dans la hiérarchie (c'est le cadre au sens militaire, celui qui encadre) et la compétence intellectuelle. Si on privilégie le premier, on considérera que le chef d'équipe qui dirige le travail de vingt ouvriers est plus digne du terme que le fiscaliste qui partage une secrétaire avec ses deux collègues, on refusera d'appeler cadre l'ensemble des ingénieurs et des spécialistes, réservant le terme aux hiérarchiques (mais à propos, à quel moment devient-on hiérarchique ?). Si on s'attache plus au deuxième critère, on considérera comme cadre à part entière l'informaticien ou le cadre commercial.

Ceci dit, il est clair que sur le terrain les choses doivent être nuancées : un cadre de siège social ou de PME intellectuelle n'est pas identique socialement et psychologiquement à un cadre d'usine ; dans une entreprise qui emploie 50 % de cadres, 30 % d'ETAM et 20 % d'ouvriers ou dans une autre qui comprend 5 % de cadres, 20 % d'ETAM et 75 % d'ouvriers, la place de la maîtrise ne sera pas la même.

Le champ peut varier aussi de façon «horizontale» : quand l'APEC fait des études sur les cadres, elle parle de ceux qui sont de son ressort et exclut donc les salariés de la fonction publique et des collectivités locales, que l'AGIRC ne connaît pas non plus.

Les adjectifs ne sont pas moins ambigüs : selon le contexte, «cadre supérieur» peut signifier cadre dirigeant ou simplement cadre. (Lorsque l'INSEE, lasse de certaines ambiguïtés, décida de transformer l'appellation de la CSP 4 de «cadres moyens» en «professions intermédiaires» et de la CSP 3 de «cadres supérieurs et professions libérales» en «cadres et professions intellectuelles supérieures», elle a du engendrer quelques frustrations chez ceux qui pensent que le mot fait la chose).

Si on regarde du côté des définitions explicites (Conventions Collectives, AGIRC, Collèges des Elections Sociales, Sections Prudhommales, INSEE) on constate qu'elles sont très proches, voire découlent les unes des autres. Les ingénieurs et cadres au sens des conventions collectives, l'article 4 de l'AGIRC qui définit les cadres (alors que l'article 4 bis définit les assimilés cadres et l'article 36 les autres salariés cotisant aux caisses AGIRC), la catégorie A des fonctions publiques, la section encadrement des prudhommes, le 3ème collège des élections aux comités d'entreprise se retrouvent bien, aux habituels phénomènes de «marge» près, dans la grande catégorie socio-professionnelle 3 de l'INSEE «cadres et professions intellectuelles supérieures», alors que les articles 36, la catégorie B, les techniciens et agents de maîtrise sont CSP 4 «professions intermédiaires». Il y a donc 2,3 millions de «cadres et professions intellectuelles supérieures» actifs en France (10,3 % de la population active occupée) dont 1,4 million de cadres strico sensu (public et privé), 0,6 million de professions intellectuelles salariées (professeurs, scientifiques,

information, spectacle) et 0,3 million dans le secteur des professions libérales.

La notion de cadre n'est pas spécifiquement hexagonale ou même latine, comme aimeraient le faire croire certains, pour qui le fait qu'il n'existe pas d'équivalent exact en anglais suffit à condamner le concept : l'Organisation Internationale du Travail donne une définition se référant à la fois à la formation supérieure, au caractère intellectuel des fonctions et au niveau des responsabilités.

Les cadres ainsi définis ne constituent évidemment pas un groupe fermé, même si la tendance à l'auto reproduction est forte : les cadres actuels ont souvent un père appartenant aux catégories intermédiaires mais leurs enfants (surtout leurs fils) sont la plupart du temps cadres eux-mêmes ; les conjoints se répartissent entre différentes catégories professionnelles, bon nombre de cadres ont commencé leur carrière dans une autre catégorie ...

L'avenir des cadres est-il de se fondre totalement dans une population active entièrement salariée, technicisée et intellectuelle ? L'élévation du niveau moyen d'éducation et l'extension de ce qu'il est convenu d'appeler «les nouvelles technologies» amènent beaucoup de gens à pronostiquer la banalisation du groupe social, voire sa dilution. Mais les intellectuels de la Renaissance étaient ceux qui savaient lire, l'employé de 1900 était presque un notable. Que le niveau moyen s'élève ne signifie nullement que les catégories sociales cessent d'exister : simplement leurs frontières ne passent que plus par les mêmes points. Il continuera à avoir des plus et des moins instruits, des dirigeants et des dirigés mais la société s'organisera autrement. On sait déjà que les instituteurs sont plus diplômés que les patrons du commerce mais que leur revenu est inférieur, que le modèle de vie et de consommation de ces deux catégories n'est pas du tout le même. En France il y a, outre des écrivains kiosquiers jusqu'à ce qu'ils remportent le Goncourt, des titulaires de maîtrise de sociologie caissières de supermarché qui sont frustrées et en Suède des ouvriers de l'automobile qui ont fait deux ans d'études supérieures et sont heureux. Diplômes, héritérité sociale, revenus et pouvoir peuvent se combiner de multiples manières. Cela aura des conséquences sur le groupe social. Il est peut-être un peu tôt pour dire exactement lesquelles.

Ce numéro ne prétend pas tout dire sur les cadres, loin de là, mais simplement fixer quelques points de repère sur la catégorie et son devenir (aujourd'hui et demain), sur la vie professionnelle de ceux qui la composent (emploi et carrière) et sur leurs relations avec le syndicalisme (les cadres et leurs organisations syndicales).

Il est cadre ou P.I.S.

Son père était :	Il a un diplôme supérieur au Bac à :
Agriculteur exploitant	6,6 %
Artisan, commerçant, chef d'entreprise	17,3 %
Cadre, Profession intellectuelle supérieure	28,1 %
Profession intermédiaire	17,1 %
Employé	13,6 %
Ouvrier	17,3 %

Elle est cadre ou P.I.S.

Son père était :	Elle a un diplôme supérieur au Bac à :
Agriculteur exploitant	7,0 %
Artisan, commerçant, chef d'entreprise	17,1 %
Cadre, Profession intellectuelle supérieure	31,3 %
Profession intermédiaire	18,2 %
Employé	12,1 %
Ouvrier	14,2 %

6

Exemple : les cadres hommes dont le père était lui-même cadre représentent 28,1 % de tous les cadres, ils ont à 81,3 % un diplôme supérieur au baccalauréat.

P.I.S. : Professions intellectuelles supérieures

Source : INSEE - Enquête emploi 1989 - Tableau ORIG 03

AUJOURD'HUI ET DEMAIN



7

L'UNIVERS SOCIO-POLITIQUE DES CADRES FRANÇAIS

Au point de vue socio-politique, les cadres (entreprises et fonction publique) ont des caractéristiques bien différentes de celles des autres catégories socio-professionnelles, ce qui tend à prouver que ceux qui parlent de «la fin des cadres» ont peut-être raison dans le long terme mais en tout cas pas dans l'immédiat.

Roland Cayrol est directeur de recherche à la Fondation Nationale des Sciences Politiques et directeur associé de l'Institut de Sondages CSA.

Il est évidemment impossible de dresser en peu de pages l'inventaire des caractéristiques de l'univers des cadres français.

Aussi tentera-t-on simplement ici de présenter, d'après les données disponibles dans les instituts de sondage, quelques grands traits significatifs de cette catégorie sociale.

Précisions que l'on traitera ici des «cadres supérieurs» au sens de l'INSEE - dans la mesure où les demandes sociales et aspirations des «professions intermédiaires» (celles qu'on appelait auparavant les «cadres moyens») sont, toutes les enquêtes le montrent, plus proches de celles des employés que de celles des cadres.

Quant aux enseignants du secondaire et du supérieur, nous les laisserons également hors du champ, dans la mesure où, s'ils se rapprochent des cadres par certaines données (niveau de diplômes, attitudes vis-à-vis des mœurs), leur univers de représentation idéologique et socio-politique apparaît totalement différent, voire antinomique (ce qu'on lira ci-dessous par exemple sur le progrès technique, la réussite personnelle ou les attitudes politiques chez les cadres est souvent aux antipodes des motivations des professeurs).

Tendances idéologiques et socio-politiques

Au point de vue idéologique, la popula-

tion des «cadres supérieurs» réagit de façon très cohérente sur un grand nombre d'axes, mais connaît de forts clivages sur d'autres.

Le domaines de cohésion sont l'attitude vis-à-vis du progrès technique et social (la mythologie du progrès technique concourant au bonheur est très fort et les robots sont, par exemple, considérés très favorablement), l'ouverture vis-à-vis des mœurs (les cadres sont en pointe, dans ce domaine, comme ils l'ont toujours été depuis vingt ans), une crispation sur le thème de la sécurité bien moindre que le centre de gravité de la société, la réussite individuelle (l'idéologie du succès personnel reste forte bien qu'elle ait une légère tendance à s'émousser depuis deux ou trois ans).

La catégorie est en revanche divisée en deux portions à peu près égales sur les questions de partage telles que les écarts de revenu et la diminution du temps de travail.

Si l'on traduit ces tendances d'un point de vue socio-politique, les enquêtes nous montrent que les cadres se sentent, au jour le jour, moins concernés que l'ensemble de la société française par la violence et l'insécurité, les inégalités sociales, le chômage, l'immigration, la hausse des prix, même les impôts et beaucoup moins par la sécurité sociale.

Aussi intéressés que les autres catégories sociales par les problèmes d'éducation et de formation, ils le sont nettement plus par l'Europe, la place de la France

dans le monde et la compétitivité économique.

Au point de vue électoral, les cadres sont la catégorie la moins touchée — même si elle l'est — par le phénomène de rejet de la politique et de l'abstentionnisme. C'est un électorat qui penche à droite, la sous-représentation de la gauche tenant essentiellement à la quasi-absence du Parti Communiste, puisque le PS fait le même score chez les cadres supérieurs que dans la moyenne de la population électorale.

En termes de personnalités, notons que Michel Rocard et Jacques Delors ont chez les cadres une meilleure image que celle de leur parti, et que les rénovateurs de l'opposition — Michel Noir notamment — les intéressent.

Au total, sur ces différents points, si les cadres manifestent une spécificité certaine, ils se révèlent comme nettement moins en rupture de préoccupations avec le reste de la société qu'il y a une vingtaine d'années.

Les cadres au début 1991

En ce début 1991, les cadres ressentent dans le domaine politique une sorte de gêne tenant au fait qu'ils ne sont pas très sûrs de savoir où va le gouvernement.

Ils ont une bonne impression globale du travail de ce gouvernement, mais aimeraient que les idées s'incarment dans des mesures identifiantes significatives. Ils aimeraient être mieux informés des chantiers de l'activité gouvernementale.

Cette demande court dans toute la société française, mais elle est exprimée plus clairement encore par les cadres que par les autres catégories.

Autre demande forte, celle d'un style dématérialisé, plus authentique dans la politique et la vie sociale. Ce qui fait que le «parler vrai» est toujours espéré et apprécié. les cadres souhaitent que les nouvelles générations de décideurs soient plus proches de ce style.

A cet égard, les cadres professent toujours une vive sympathie pour la méthode Rocard et s'identifient volontiers au personnage : même les cadres de droite accordent de nombreuses qualités au

Premier Ministre, donnant surtout comme excuse à l'insuffisance de ses actions... la présence de François Mitterrand au dessus de lui, à l'Élysée.

Alors que les catégories populaires regrettent que leur vote à gauche ne leur ait pas apporté d'améliorations substantielles, les cadres savent gré au Premier Ministre et au Gouvernement d'étudier les dossiers et d'ouvrir des discussions afin de parvenir à des solutions admissibles par tous.

Quant au syndicalisme, il conserve auprès de cette catégorie son image dominante «dépassée», «revendicative», «obsolète». Les cadres sont en attente d'un syndicalisme de propositions concrètes, d'un syndicalisme «responsable», qui ne correspond pas aux organisations syndicales qu'ils ont, pour l'essentiel, sous leurs yeux.

Au fond, à bien examiner les enquêtes, on a un peu le sentiment que la majorité des cadres estime utiles les syndicats pour les négociations, pour la bonne marche des entreprises, pour le dynamisme et la justice de la société française, mais pas forcément utiles pour... eux-mêmes.

En termes d'organisations, la CFDT leur apparaît dans ce milieu comme la seule à avoir une image empreinte de modernité et correspondre à un syndicalisme d'avenir. Mais ses positions restent trop peu connues et sa crédibilité n'est donc pas vraiment assurée.

Par rapport aux grands enjeux de la période, les cadres — qui ont été au centre de gravité de la société française pendant la crise du Golfe — se révèlent surtout très «pro-Européens».

Alors que l'ensemble de la population montre, au-delà d'une faveur abstraite globale, une sourde peur devant l'échéance du Grand Marché, les cadres sont une des deux catégories à être fortement optimistes à ce sujet, l'autre étant celle des agriculteurs qui ont totalement intégré, et de façon positive, la dimension communautaire. Dans la dernière période, les cadres tendent même à surclasser les agriculteurs dans ce domaine.

N'étant pas demandeurs d'un quelconque «grand dessein» et n'ayant pas non plus l'impression que la «fin de l'histoire»

soit arrivée, sortis des utopies et un peu déçus par les expériences diverses de ces dernières années dans le monde développé (reaganisme, thatcherisme, social-démocratie), les cadres apparaissent comme une catégorie **en attente** : le refuge dans les seuls projets personnels (si

fort dans les années 1975-1990) ne leur suffit pas tout à fait.

Mais rien d'exaltant ne se présente vraiment pour eux du côté des projets collectifs...

ROLAND CAYROL



IDENTITÉ SOCIALE ET TRAVAIL STATISTIQUE

*La taxinomie n'est pas une technique neutre, la nomenclature est un enjeu pour les professionnels de la représentation sociale : on trouvera ci-dessous des extraits d'un article publié dans *Économie et Statistique* qui définit clairement ce qu'est un cadre pour l'INSEE et les raisons de ce choix, mais aussi pourquoi certains s'obstinent à proposer leurs propres définitions.*

La nomenclature est un enjeu pour les divers professionnels de la représentation sociale. Il est apparu que le terme de «lutte de classement» était tout à fait justifié. La modification de la «représentation» de la profession dans les rubriques de la nomenclature fait d'ailleurs, dans de nombreux cas, partie intégrante du programme des syndicats professionnels consultés.

suivant les luttes dans lesquelles sont insérés ces divers spécialistes de la représentation sociale, les principes théoriques avancés pour justifier les regroupements diffèrent. L'agrégation statistique n'est d'ailleurs pas un simple reflet abstrait du regroupement dans les faits qu'opère la mobilisation. En effet, la représentation d'un groupe social puise toujours sa force dans le dénombrement, à un moment de sa constitution où il est question de sa représentativité. Et les taxinomies socioprofessionnelles qui servent à ce recensement participent activement au travail de formation des groupes professionnels, en particulier parmi ce qu'il est convenu d'appeler les couches moyennes salariées. Même si elle n'a pas valeur légale, toute taxinomie peut être utilisée comme un instrument pour figer ou déplacer une frontière, promouvoir un critère de délimitation, asseoir une définition. (...)

Le net et le flou

Comme cela a été montré dans des travaux historiques et sociologiques sur la formation du groupe des cadres, il apparaît, dans ce cas, que l'«art social» mis en œuvre pour faire le groupe, consiste à jouer, suivant les circonstances et les né-

cessités, de deux tactiques. S'il s'agit de constituer une image restrictive, qui assure la *qualité* du groupe, on prendra celle du cadre diplômé de haut rang, par exemple. Dans d'autres occasions, à l'inverse, il est utile d'assimiler suivant un principe extensif servant à mobiliser et, à l'aide des armes statistiques, à faire le *poids*. On étendra alors le groupe aux collaborateurs et à la maîtrise, voire aux professions de l'enseignement ou de la santé, ou encore, à l'ensemble des personnels du cadre A de la fonction publique, multipliant ainsi par dix l'effectif initial.

Il est normal que l'opération de comptage statistique, qui produit des équivalences dans le temps et dans l'espace entre des formes sociales qui ne sont pas autrement comparables, fasse ressortir comme contradictoires ces modes de définition. Cependant ces variations assurent la cohésion, sinon la cohérence du groupe, comme on le verra dans le cas des «cadres». On a pu faire l'hypothèse suivant laquelle ces contradictions, ambiguïtés, ou flou, sur lesquels butait le travail du statisticien, indiquaient des zones où les représentations sociales «travaillent», où des nouvelles professions sont créées ou redéfinies. Les études entreprises depuis sur ce sujet, qui seront évoquées dans la suite de cet article, ont confirmé cette hypothèse. (...)

11

Les cadres : mise en forme sociale et enregistrement statistique

Abordant la question tant débattue de la délimitation des cadres, le taxinomiste,

même le plus réticent à un regard sociologique sur l'univers des professions, ne manquera pas de percevoir qu'il s'avance sur un terrain préparé sinon miné, dont l'occupation est un enjeu social. Ainsi peut-il observer que l'abondant discours sur les «cadres», leur action, leurs vœux, leur malaise, s'ancre fréquemment sur un dénombrement incluant instituteurs et professeurs (l'ensemble des groupes 3 «cadres supérieurs et professions libérales» et 4 «cadres moyens»), usage de «ses» données auquel le statisticien peut difficilement souscrire.

A l'inverse, s'il a connaissance de la littérature sociologique sur le sujet, il collectera d'innombrables réserves, critiques, suggestions sur la définition de la catégorie, qu'elles viennent de théoriciens des positions sociales ou de sociologues plus soucieux d'un travail sur le terrain. En fin de compte il verra l'image de la catégorie se dissiper sous ses yeux, par l'effet décomposant du décompte, au point d'en arriver à douter de son «existence». Sans se livrer à un inventaire exhaustif des définitions en usage, on rappellera les suivantes.

La première est fondée sur l'appartenance à la catégorie «Ingénieur et cadre» des classifications des conventions collectives (3^e collège). La seconde, regroupant tous salariés affiliés à une caisse de retraite des cadres, élargit l'ensemble précédent aux «assimilés cadres» relevant de l'article 4 bis de la convention de 1947, qui sont souvent des agents de maîtrise ou des techniciens à qui il est donné ce privilège en fin de carrière. Enfin le critère choisi peut être la représentation par un syndicat ou une association professionnelle. Bien entendu la définition qui en résulte dépend de cette institution. On sait, que, pour la CGC, elle s'étend bien au-delà de la définition 1 (environ un tiers des adhérents) vers la maîtrise et les voyageurs-représentants-placiens (VRP). L'UGICT-CGT embrasse une population plus restreinte de cadres travaillant plutôt dans des grandes entreprises et dans le secteur privé. L'UCC-CFDT a une base encore plus réduite de cadres au sens 1 et de cadres A de la fonction publique. Quant à la FASFID (Fédération des associations et sociétés françaises d'ingénieurs diplômés), elle repose sur une définition strictement limitée, celle des ingénieurs diplômés. (...)

Il n'est donc pas surprenant qu'en l'absence de tout critère de délimitation, et en raison de la variété des définitions en usage, l'opération de chiffrage soit apparue particulièrement difficile à mettre en œuvre pour ces professions. De fait, divers travaux méthodologiques menés sur le chiffrage des catégories socioprofessionnelles ont mis en évidence que les plus «floues», c'est-à-dire celles dont le chiffrage était le plus fluctuant, étaient les CS 3 et 4.

L'apparente contradiction entre l'évidente présence d'une image de référence, dont témoigne l'usage répandu du terme «cadre», et les difficultés rencontrées pour sa définition et sa mesure, est résolue si l'on examine la genèse de ce groupe social. Ainsi, on rappellera sur ce sujet les conclusions d'un travail historique et sociologique récent concernant la formation de ce groupe.

Largement postérieure à la définition du métier d'ingénieur, via les corps d'État, la formation des syndicats d'ingénieurs et de cadres qui assureront la représentation du groupe, date du Front populaire. Avec les mouvements de classes moyennes, la création de ces institutions est soutenue par une volonté politique de faire apparaître un terme moyen entre «patronat» et «prolétariat», en réaction, en particulier, à l'adhésion de nombreux employés et techniciens à la CGT. Le développement des conventions collectives et la multiplication des «lieux neutres» contribuent à constituer un espace de représentation où sont présents le patronat (CGPF) et le prolétariat (CGT), et où il s'agit donc d'enregistrer une tierce position, celle des ingénieurs. D'emblée, l'entreprise est donc taxinomique. La représentation du groupe naissant est assurée principalement par l'Union sociale des ingénieurs catholiques dont les adhérents sont pour la plupart d'anciens élèves de grandes écoles. Ainsi c'est une image très élitiste de la catégorie qui est donnée à l'origine par ces représentants. En revanche, dans la période de croissance économique des années soixante, le groupe s'étendra de fait. La force du groupe tiendra alors à la dynamique résultant de l'écart entre des positions fortement différenciées, comme celle occupée par un directeur sorti de grande école et celle d'un VRP autodidacte, en même temps que d'une continuité hypo-

thétique entre ces deux «états» de cadre.

Les travaux que l'on vient d'évoquer doivent permettre au taxinomiste d'être plus lucide dans l'exercice de sa tâche, en particulier sur la signification des zones floues, aux appellations peu contrôlées, dans lesquelles il doit trancher. (...)

Le choix de l'INSEE

La classification des conventions collectives («ouvrier», «technicien», «dessinateur», «agent de maîtrise», «ingénieur ou cadre») sert à circonscrire la catégorie. On a, en principe, exclus les «assimilés cadres», par une note qui précise, dans le questionnaire, que «les employés, techniciens, agents de maîtrise n'ayant pas la qualité de cadre ne doivent pas cocher la case «ingénieur ou cadre», même s'ils cotisent à une caisse de retraite des cadres».

Notons que certains «cadres salariés» au sens juridique seront désormais exclus du groupe 3 parce qu'on a considéré que leurs positions de PDG ou de gérant les rapprochaient des chefs d'entreprises non salariés, et les distinguaient notamment des autres salariés. Cette résolution met fin à une suite de revirements dans le règlement de ces cas ambigus, hésitations qui n'étaient pas propices à un chiffrement fiable. (...)

Dans le public, le **grade** (commis, contrôleur des Douanes, contrôleur du Trésor, etc.) ou la **catégorie** (A,B,C,D) fondent, comme par le passé, la distinction entre la catégorie 33, *cadres de la fonction publique* (les personnels de catégorie A) et la catégorie 45, *professions intermédiaires administratives de la fonction publique* (catégorie B). Mais il doit permettre aussi d'isoler désormais, à l'intérieur de la première (et au niveau le plus détaillé des professions), le personnel de direction de la fonction publique débutant à peu près en «hors échelle A» : les directeurs d'Administration centrale, certains directeurs régionaux, les inspecteurs généraux, ingénieurs généraux, contrôleurs généraux, etc. On tente ainsi de répondre, comme par la distinction des cadres d'état-major parmi les cadres d'entreprises, à une critique maintes fois adressée à l'ancienne nomenclature. (...)

Pour compléter la description du nouveau groupe 3 «cadres et professions intellectuelles supérieures», on notera la reconduction quasi-inchangée de la catégorie 31 «professions libérales» qui, comme par le passé, ne rassemble parmi ces professions que celles exigeant une instruction supérieure. Il en résulte que la définition est plus restrictive que celle du droit et des organismes représentatifs qui regroupent les médecins avec les infirmier(es) non salarié(es) ainsi qu'avec les directeurs d'auto-école, par exemple. Cette formation supérieure tend à rapprocher la catégorie 31 de la catégorie 34 «professeurs, professions scientifiques» qui comprend les professeurs certifiés ou agrégés de l'enseignement secondaire ou supérieur, les chercheurs de la recherche publique ainsi que les médecins salariés (sans exercice libéral). Sous d'autres rapports, comme le statut d'indépendant, les montants du revenu ou du patrimoine, cette catégorie 31 est plus proche du groupe 2, *artisans, commerçants et chefs d'entreprises*.

Enfin, on a créé une nouvelle catégorie 35 «professions de l'information, des arts et des spectacles». Cette catégorie est structurée autour de deux pôles, assez nettement distincts, qu'on pourrait caractériser respectivement par la profession de journaliste et celle d'artiste. Cependant, le développement des positions intermédiaires, caractéristiques de la place prise par la presse, la radio et la télévision dans la production de légitimité culturelle — et parfois scientifique : la frontière avec la catégorie 34 s'épaissit également — a justifié, ainsi que le relativement faible effectif de ces deux pôles, leur regroupement. En effet, on a cherché en général, dans le choix des lignes de partage entre rubriques, à ne pas «trancher dans le vif», c'est-à-dire dans les zones de flou caractéristiques des points où la structure sociale «travaille». On notera que l'ensemble des professions du journalisme, désormais classées dans ce groupe, étaient auparavant situées dans le groupe cadres moyens, situation qui avait été maintes fois critiquée.

**ALAIN DESROSIÈRES
ALAIN GOY
LAURENT THÉVENOT**

Économie et Statistique n° 152 - Février 1983

Les cadres selon l'INSEE

3. Cadres et professions intellectuelles supérieures	31. Professions libérales	31. Professions libérales.
	32. Cadres de la fonction publique, professions intellectuelles et artistiques.	33. Cadres de la fonction publique. 34. Professeurs, Professions scientifiques. 35. Professions de l'information, des arts et des spectacles
	36. Cadres d'entreprise	37. Cadres administratifs et commerciaux d'entreprise. 38. Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise.

Organisation internationale du travail

A la suite d'une conférence tripartite réunie en 1977, le conseil d'administration de l'OIT a, en mars 1978, adopté un «Recueil de Principes et de Bonnes Pratiques concernant les Conditions d'Emploi et de Travail des Travailleurs Intellectuels». Ce document donnait pour la première fois une définition internationale des cadres pouvant prétendre aux droits syndicaux et aux droits de négociation, ainsi qu'à la protection fournie par les normes de l'OIT.

La définition des cadres par l'OIT est la suivante :

«Toute personne :

a) qui a terminé un enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente, dans un domaine scientifique, technique ou administratif et

b) qui exerce, en qualité de salarié des fonctions à caractère intellectuel prédomi-

nant comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité.

Cette notion englobe également toute personne répondant aux caractéristiques a) et b) ci-dessus qui détient, par délégation de l'employeur et sous son autorité, la responsabilité de prévoir, diriger, contrôler et coordonner les activités d'une partie d'une entreprise ou d'une organisation, avec le pouvoir de commandement correspondant, à l'exclusion des cadres dirigeants ayant une large délégation de l'employeur».

Cette définition distingue bien les cadres du petit noyau des cadres dirigeants. Comme toute définition destinée à rendre compte de réalités très différentes d'un pays à l'autre, elle est susceptible d'interprétation.

En France, elle est très proche de la «classe 3» INSEE.

MANAGER 2000 : MUTANT, MUTE OU MUTIN ?

L'an 2000, c'est dans neuf ans... Comment va évoluer le métier de cadre, ou plus précisément de manager, dans les années à venir ? C'est ce que tente de dire Yves Lasfargue, bien connu de nos lecteurs, directeur du Centre de Recherches de l'Institut Français de Gestion et spécialiste des nouvelles technologies.

Les cadres aujourd'hui occupent des fonctions très diverses et vivent des situations très variées : à cause de cette hétérogénéité il serait difficile de vouloir dresser de nous, cadres 1991, un portrait-robot fidèle et représentatif. D'autant plus que ce portrait ne pourrait être que celui d'un cadre «moyen», alors qu'un cadre est par essence «supérieur» ! Il est donc encore plus difficile de faire un portrait-robot du cadre 2000, mais cette difficulté ne doit pas nous empêcher de réfléchir ensemble aux grandes tendances dans l'évolution des métiers de cadres et de managers.

Les facteurs d'évolution du métier de cadres

D'ici l'an 2000, il semble que le métier de cadres sera bouleversé par la combinaison de deux éléments principaux : l'évolution accélérée du système d'innovations et la réalisation de l'intégration européenne.

L'évolution du système d'innovations se poursuivra en s'accélérant : les innovations de processus (informatique, robotique, télématique...), les innovations de produits, de services et de marketing (vente par téléphone, nouveaux circuits de distributions...), les innovations organisationnelles (flux tendus, qualité totale...), les innovations sociales (aménagement et réduction du temps de travail, rémunération, formation...) jadis réservées à quelques entreprises se généraliseront à l'ensemble du tissu industriel. Pour les dix prochaines années, les effets de la

«généralisation de l'utilisation d'innovations déjà connues» seront probablement beaucoup plus importants que les effets des «nouvelles» technologies, qui vont apparaître sur le marché. Cette évolution va profondément modifier les responsabilités des cadres et leur manière personnelle de travailler, comme nous avons déjà commencé à l'analyser (1).

La réalisation de l'intégration européenne et en particulier la mise en place progressive de l'Europe sociale va aussi contribuer à changer le métier de cadres, en induisant, entre autres, de profondes modifications dans le statut administratif et social. Par exemple, la comparaison avec les réalités d'autres pays, et l'obligation de cohérence et de coordination, nous poussera à trouver de nouvelles réponses à des questions aussi précises, et délicates que celles-ci (et ce ne sont que des exemples !) :

— A partir de quelle durée de formation peut-on obtenir un diplôme d'ingénieur (bac + 3, 4, 5 ou 6 ans) ? Ce critère de durée des études a-t-il un sens ?

— De combien de niveaux doit être constituée la pyramide hiérarchique d'une entreprise performante ? Les études comparatives européennes de l'APEC montrent que le taux d'encadrement français est de 40 % plus élevé que le taux allemand et 20 % plus élevé que les taux anglais ou italiens.

15

(1) Voir «Technologies et travail des cadres»
- Cadres CFDT n° 328 d'octobre 1987

— Quelle est la meilleure manière de manager sa carrière ? Une autre étude APEC fait apparaître que, dans 48 % des cas, une entreprise allemande pourvoit un poste de cadres par une promotion interne. Ce chiffre tombe à 29 % en France.

— Quelle doit être une hiérarchie de salaires juste et efficace ? Les inégalités de salaire sont très diversifiées en Europe : par rapport à la base 100, qui correspond au salaire moyen de leur pays, les cadres allemands gagnent 191, les cadres italiens 240 et les cadres français 333, selon une enquête CEE.

— Quel type de protection sociale ? Les cadres français versent des cotisations élevées, mais sont souvent mieux protégés que leurs collègues européens.

L'intégration européenne nous obligera à aborder ce type de questions sans solutions immédiates et toutes faites, puisque l'expérience prouve que des réponses différentes de celles qu'ont apportées les entreprises et les cadres français sont données dans d'autres pays, avec des résultats aussi satisfaisants et parfois meilleurs.

Que deviendront les métiers de cadres et de managers ?

Le métier des cadres de l'an 2000 se caractérisera par 6 adjectifs : le cadre sera un manager mutant, meneur, mobile, médiateur, militant et mixte !

Cadre 2000 = manager mutant

Ceci indique qu'il devra lui-même vivre les mutations, les changements qu'il impose aux autres. On sait que, malheureusement, très peu d'architectes habitent les immeubles collectifs qu'ils construisent pour les autres. On sait moins que très peu de cadres vivent réellement les mutations qu'ils imposent aux autres. Comment peut-on comprendre l'ambiguïté des nouveaux travaux informatiques si on ne les vit pas soi-même ?

Or trop de cadres, en particulier de cadres supérieurs refusent encore d'utiliser les systèmes bureautiques, en particulier les micro-ordinateurs et les messageries électroniques, qu'ils imposent à leurs collaborateurs, et de ce fait ne peuvent agir efficacement sur ces changements et ces innovations, puisqu'ils ne les maîtrisent pas personnellement. C'est pourtant le rôle des cadres que d'assurer la cohérence et l'équilibre des changements par leurs décisions quotidiennes. L'enjeu est le rééquilibrage des différents types d'innovations afin que le système d'innovations soit source de productivité et non de gaspillage, source d'emplois et non d'exclusions.

En particulier, l'un des enjeux des mutations actuelles est la place qui sera faite aux «technocrates» (voir encadré) dans la société de demain : le manager mutant (qui est peut-être lui-même un technopathe) devra être attentif pour éviter que, par des décisions quotidiennes non-réfléchies, les 7 millions de technopathes deviennent 7 millions d'exclus.

Mutant ou Muté ? C'est peut-être le seul choix qui nous sera offert, car les autres salariés ne pourront supporter des cadres vivant une réalité totalement décalée par rapport à la leur.

Cadre 2000 = manager meneur

Le cadre devra être un manager meneur. Dans la civilisation traditionnelle de la peine, où le travail était d'abord un long effort physique, l'organisation de l'entreprise était du type «un homme/une machine». L'une des missions des cadres était alors de faire travailler les autres. Dans la civilisation de la panne, l'organisation est totalement différente. Elle est du type «une équipe/un système» et le cadre est l'un des membres de l'équipe, travaillant avec l'équipe en coordonnant ses efforts. Il est et sera de plus en plus, le meneur ou le leader, plus que le chef.

7 millions de technopathes ?

La «technopathie» est le nom que je propose de donner au handicap qui frappe un certain nombre de nos contemporains, mis dans l'impossibilité d'utiliser les technologies informatiques et interactives actuelles.

Des sources très diverses

La technopathie peut être une simple technophobie de source idéologique (je n'aime pas les technologies) ou due au manque de formation (je ne sais pas faire marcher ces technologies, donc j'en ai peur) : il faut constater que ce type de rejet semble peu à peu disparaître. Mais ce peut être un handicap dont la source est plus profonde et que ne fait pas évoluer la formation : handicap de source psycho-somatique (sur les systèmes informatiques interactifs, avec dialogue homme/machine, je ne supporte pas d'être obligé de répondre dans un laps de temps très court aux questions apparaissant sur l'écran) ou de source culturelle (je ne supporte pas de répondre par un message codé sans nuance). Ce peut être une incapacité à manier l'abstraction de type informatique : j'ai une approche concrète des problèmes et je saisir l'information autant par mes mains (toucher) que par mon nez (odorat), et ne supporte pas de ne la saisir que sous forme écrite et abstraite. Le nouveau programme de recherches COGNI-SCIENCES lancé par le CNRS sur la psychologie cognitive (discipline étudiant les mécanismes de la connaissance et du raisonnement) devrait permettre de mieux comprendre les différentes sources de la technopathie.

Un handicap encore peu visible

La technopathie est encore peu visible car les technologies informatiques interactives ne sont utilisées en France que par moins de 40 % de la population (en général les volontaires et les plus à l'aise avec ces techniques). Or on ne prend conscience d'un handicap que dans la mesure où il devient une gêne : tant qu'ils n'utilisent pas un micro-ordinateur ou un robot les technopathes ignorent leur handicap. Aux USA, une enquête de 1989 a mis en valeur que 30 % des travailleurs ayant un emploi et 70 % des chômeurs étaient incapables de tenir les nouveaux postes de travail. En France, aucune enquête officielle n'a encore été réalisée mais d'après les observations dans les cycles de formation, en particulier de cadres, cette proportion, semble identique, mais on n'en prendra conscience qu'au fur et à mesure de la généralisation des technologies. Si les cadres ne sont pas attentifs au fait que les futurs systèmes informatiques soient conçus de manière ergonomique pour être adaptés à tous, on s'apercevra alors que sur les 24 millions d'actifs, on risque d'exclure 7 ou 8 millions de technopathes.

Meneur ou Mené ? Les longues études, les diplômes, l'expertise seront des caractéristiques nécessaires, mais plus suffisantes : le cadre sera aussi celui que l'équipe reconnaît comme son leader. Mais il faut se rappeler que certains d'entre nous sont encore loin de cette situation : la dernière enquête INSEE sur l'organisation du travail, parue en septembre 1989, fait apparaître que 39 % des cadres n'ont qu'une très faible autonomie dans leur travail et doivent respecter des normes et des contraintes très précises.

Cadre 2000 = manager mobile

Le cadre devra être manager mobile : or la mobilité continue de faire peur. En fait il existe plusieurs types de mobilité : mobilité géographique (difficile à supporter pour certains, mais qui sera de plus en plus développée dans l'Europe de demain), mobilité fonctionnelle (dans la même entreprise), mobilité entre entreprises... Toute mobilité subie est difficile à supporter, mais la mobilité négociée peut être très positive. La rapidité d'évolution de l'environnement nous obligera, nous les cadres, à choisir parmi l'une ou l'autre de ces mobilités... sauf à disparaître. Les entreprises françaises ont déjà largement organisé cette mobilité, puisque 31 % envoient des cadres dans un des pays de la communauté, alors que ce pourcentage n'est que de 25 pour les entreprises allemandes ou 20 pour les italiennes.

Mobile ou Mutin ? Un cadre peut, et pourra, toujours refuser d'être mobile, mais ceci voudra dire qu'au troisième ou quatrième refus de mobilité, il risque d'être considéré par l'entreprise mais aussi par les autres salariés, comme refusant d'assumer sa part de responsabilités. Qui partira à la conquête des marchés extérieurs, seule manière de survivre pour certaines entreprises, si les cadres refusent de partir à l'étranger ?

18

Cadre 2000 = manager médiateur

Le cadre devra être un manager médiateur : les évolutions rapides, les changements accélérés sont sources de conflits permanents. Ceci veut dire que les conflits devront être assumés et traités à tout niveau de l'entreprise : le système de

négociations aujourd'hui encore très centralisé et limité souvent à quelques acteurs, sera très élargi, et tous les cadres et pas seulement la direction et les responsables de la Direction des Ressources Humaines, seront parties prenantes de ce système de négociations. Le cadre sera parfois un médiateur, parfois un acteur mais sera toujours concerné par ces conflits. Ceci veut dire qu'il devra apprendre à négocier les changements, comme il a appris d'autres techniques, car la capacité à négocier est l'une des choses les moins partagées (elle est rarement innée) et elle doit être développée chez la plupart d'entre nous par la formation et l'entraînement.

Médiateur ou Marionnette ? Un médiateur est un cadre qui a des marges de liberté qui lui ont été déléguées par la direction, marges à l'intérieur de quelles il peut négocier. Sinon, comme une marionnette, il ne peut que transmettre à la direction les revendications de ces collaborateurs et expliquer aux autres salariés la position de la direction.

Cadre 2000 = manager militant

Le cadre devra être un manager militant pour promouvoir et défendre des idées syndicales, politiques, écologiques, tiers-mondistes, religieuses, associatives,... En un mot il devra oser prendre parti. On sait que le syndicalisme cadre est celui qui résiste le moins mal à la désyndicalisation. Il est probable que les cadres continueront de prendre conscience, de plus en plus, qu'ils sont des salariés, ayant à la fois des problèmes communs avec les autres salariés et des problèmes spécifiques. Ceci devrait permettre au syndicalisme de se développer chez les cadres, en France mais aussi dans les autres pays d'Europe, où il est plus récent que chez nous dans cette catégorie socio-professionnelle. Sur le plan politique, les salariés des entreprises privées, et les cadres en particulier, devraient, peut être grâce à la mise en place d'un statut de l'élu, ne plus laisser le monopole de l'action politique nationale aux professions libérales et aux fonctionnaires.

Militant ou Mielleux ? S'il n'a pas d'idée à défendre le cadre sera du type «mielleux», toujours silencieux sur certains sujets et de l'avis politique de son chef immé-

diat ! Il lui sera difficile alors d'être réellement un manager meneur...

Cadre 2000 = manager mixte

Le cadre, ou plutôt l'encadrement devra être un encadrement mixte : les femmes cadres et managers sont de plus en plus nombreuses, mais elles restent très minoritaires (environ 25 % des cadres d'entreprises et seulement 5 % ou 10 % des cadres dirigeants). C'est l'un des domaines où les cadres devront veiller à ne pas se rapprocher du modèle japonais !

Mixte ou Misogyne ? C'est aux femmes évidemment de conquérir les places auxquelles elles ont droit dans l'entreprise, mais les hommes faciliteront ou s'opposeront, par leurs attitudes, à ce mouvement.

Choisir entre deux types de managers en «M»

Nous avons donc le choix d'aller vers

deux types de managers en «M» : Mutant ou Muté ? Meneur ou Mené ? Mobile ou Mutin ? Médiateur ou Marionnette ? Militant ou Mielleux ? Mixte ou Misogyne ?

C'est souvent par nos décisions quotidiennes, à nous les cadres, que se mettent en place les métiers des autres mais aussi les métiers de nos collègues et nos propres métiers. Les évolutions que nous sommes en train de vivre sont passionnantes. Elles sont sources de dynamisme, de plaisir, de passion mais aussi d'exclusion : à nous d'apprendre à ne pas exclure, à nous d'apprendre à ne pas être exclus. Plus que par nos réflexions et nos paroles, c'est par nos actes, par nos pratiques que nous ferons évoluer nos métiers et nous préparerons à être cadres dans l'entreprise de demain.

YVES LASFARGUE

Le mari est cadre ou P.I.S. (actif)

La femme est :

Cadre ou P.I.S.	19,1 %
Profession intermédiaire	22,5 %
Employée	17,8 %
Autre active	3,5 %
Retraitée	2,0 %
Autre inactive	35,2 %

Source : INSEE - Enquête emploi 1989 - Tableau MEN 02

BSN, C'EST TOUT CE QUE J'AIME.



Danone, Gervais, Panzani, Amora, Blédina, Pie Qui Chante, Liebig, Lu, L'Alsacienne, Belin, Heudebert, Kronenbourg, Kanterbräu, Evian, Badoit, Pommery, Lanson...

Tout ce que j'aime, c'est BSN.

C'est BSN, premier groupe alimentaire français, qui rassemble plus de cent marques parmi les plus prestigieuses dans le monde.

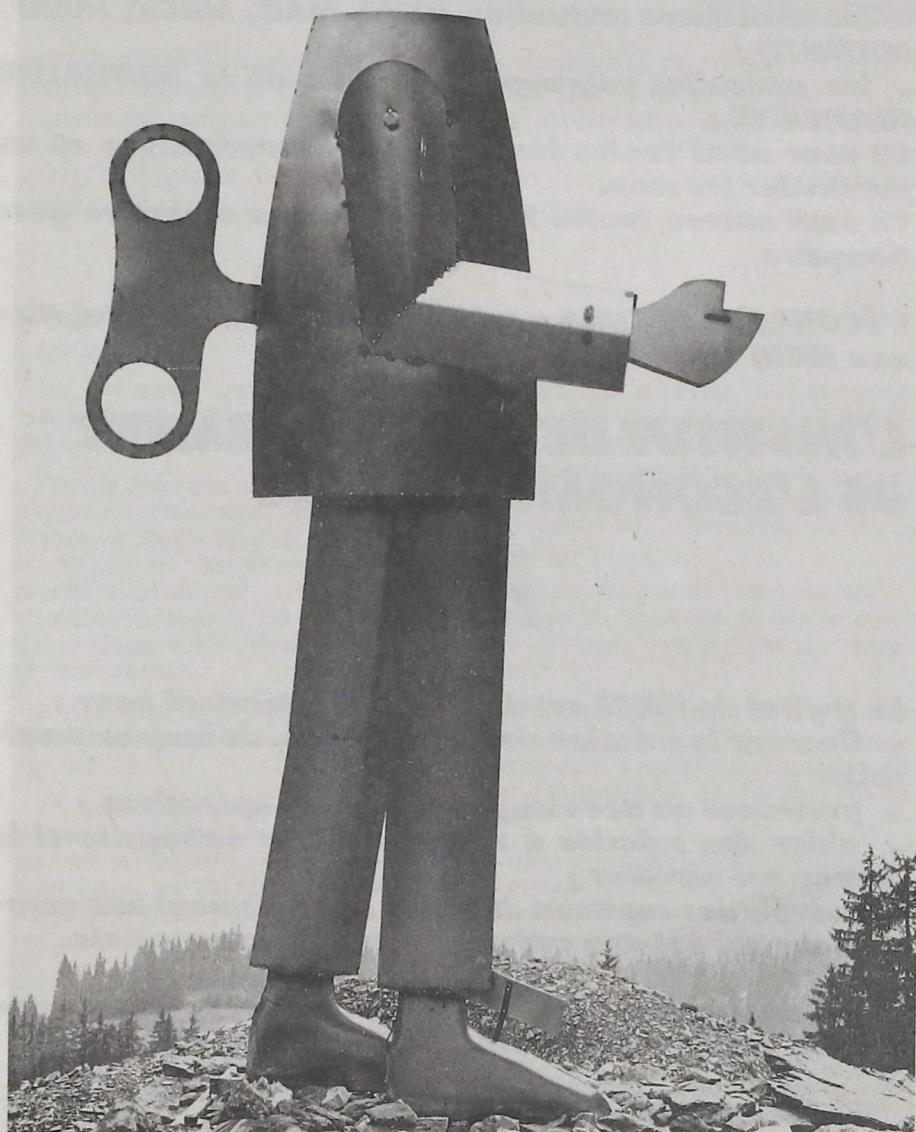
Avec elles, BSN, présent dans la vie de chacun, dans tous les pays, tout au long de la journée, vous nourrit «de l'aube jusqu'au bout de la nuit».

Deuxième producteur européen de bouteilles de verre, BSN est devenu, en vingt ans, le premier fabricant mondial de produits laitiers frais et d'eaux minérales, le premier producteur européen de biscuits, le deuxième en Europe pour la bière et les pâtes alimentaires, le troisième dans le monde pour le champagne. Aujourd'hui, BSN a atteint la dimension internationale, emploie 42 000 personnes, réalise un chiffre d'affaires de plus de 42 milliards de francs et un bénéfice de 2,2 milliards de francs. BSN, c'est tout ce que j'aime.

ILLUSTRATION POUR LE GROUPE BSN

BSN
GROUPE
PREMIER GROUPE ALIMENTAIRE
FRANÇAIS

EMPLOI ET CARRIÈRE



21

L'ÉCONOMIE SOCIALE, vous connaissez ?

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

L'ÉCONOMIE SOCIALE, ce sont :

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

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

Ce sont encore toutes les associations à caractère gestionnaire.

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

L'INSTITUT DE DEVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

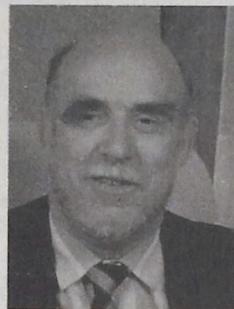
IDES

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

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

Pour en savoir plus, s'adresser à l'IDES, 24 avenue Hoche, 75008 PARIS - Tél. : 43.59.94.94.

L'EMPLOI DES CADRES ET LES EMPLOIS DE CADRES



Le marché de l'emploi est hétérogène, il convient de ne pas confondre le niveau statistique et le niveau personnel, l'addition des comportements individuels peut renforcer ou contrarier les décisions de la collectivité, nous explique Jean Menin, directeur général de l'APEC - Association pour l'emploi des cadres, structure paritaire que les cadres, qu'ils soient ou non en poste, ont tout intérêt à connaître.

I faut en toutes choses savoir raison garder.

Ce vieil adage semble devoir s'appliquer parfaitement à la situation de l'emploi des cadres depuis quelques temps.

Dans le début des années 80 les offres d'emploi pour les cadres publiées dans la Presse oscillaient entre 55 et 65.000 par an. Et puis en 1987/88 le marché s'est réveillé brutalement et en 1989 il est entré en surchauffe avec 98.000 offres publiées dans l'année, soit en deux ans une progression de 42 %.

Il n'en fallait pas plus pour que l'on voit fleurir les articles sur deux thèmes simultanément :

1°) les entreprises ne trouvent pas les cadres dont elles ont besoin, certains se permettent même d'y ajouter un corollaire selon lequel les 100.000 cadres au chômage ne chercheraient pas réellement à retravailler,

2°) la progression de la tendance entraîne la France vers une catastrophe car nous allons manquer de cadres et surtout d'ingénieurs juste au moment où il en faudrait davantage pour pénétrer l'Europe de 1993.

Explosion ou implosion ?

Seulement voilà que 1990 se termine avec une baisse de 6,5 % du nombre d'offres d'emploi publicisées et plus encore que les deux derniers mois de l'année plongent avec environ 35 % de diminution par rapport aux mêmes mois de l'année précédente.

Aussitôt les mêmes «futurologues» qui prévoyaient l'explosion se font un devoir (ou un plaisir ?) de pronostiquer l'implosion.

Selon ces prophètes du tout ou rien nous irions maintenant vers une recrudescence qu'ils auraient bien envie de qualifier d'exponentielle du chômage des cadres.

Dans leur sagesse les Partenaires Sociaux qui ont créé l'APEC, il y a un quart de siècle, lui ont donné une mission d'observatoire permanent de l'emploi des cadres afin de pouvoir disposer d'une vision plus raisonnée des évolutions et des perspectives de cet emploi et de tenter ainsi d'éviter ces excès médiatiques.

Dans le cadre de cette mission l'APEC suit semestriellement depuis bientôt quinze

ans un panel de plus de trois mille entreprises de tous secteurs et de toutes tailles représentant environ 165.000 emplois de cadres et leur pose la simple question suivante : à la fin du prochain semestre vos effectifs de salariés en général et vos effectifs de cadres en particulier seront-ils en régression, stables ou en progression ?

Au début de 1990 cette enquête constatait qu'après trois années d'embellie et de reconstitution des effectifs salariés, les entreprises modéraient leurs intentions en matière d'emploi des cadres parallèlement à un ralentissement de la croissance de l'activité économique.

Ainsi pouvait-on alors conclure qu'en 1990 on enregistrerait :

- une croissance modérée de l'emploi global
- une croissance des effectifs cadres plus rapide que celle de l'ensemble des salariés
- un niveau de recrutement de cadres en réduction d'environ 3 % par rapport à 1989.

Les événements du Golfe, imprévisibles en janvier 1990, sont venus perturber cette perspective et ils conduisent à penser que les réalisations seront un peu inférieures à ces prévisions.

L'évolution tout au long de l'année de l'indicateur de l'emploi-cadre élaboré par l'APEC à partir du suivi des offres publicisées dans plus de 90 supports va d'ailleurs dans ce sens : si au premier semestre le volume de postes offerts aux cadres était en retrait de 2 % seulement sur la même période de 1989, à fin 1990 ce recul atteignait le chiffre situé plus haut sous l'effet de l'accélération brutale de fin d'année due à des causes plus psychologiques qu'économiques.

24

Coup de frein, pas retournement

Pour autant nous nous refusons à sombrer dans le catastrophisme car nous pensons qu'il ne s'agit pas d'une politique généralisée de compression des effectifs de cadres mais plus ponctuellement du résultat d'une opération identique au coup de frein que donne un automobiliste lorsque, roulant très vite, il aperçoit soudain

devant lui une nappe de brouillard.

Il est significatif à cet égard de constater que dans l'interrogation que nous venons de lancer pour le Panel APEC 1991 nous avons pour la première fois depuis sa création près de 20 % des entreprises qui se refusent à nous répondre. Elles ne sont pas nécessairement pessimistes, mais elles ne savent tout simplement pas.

Il y a donc à l'évidence un effet d'attente mais il est tout à fait prématuré de parler d'un effet de reflux prolongé ou d'un retournement de tendance.

Pour rester encore un instant dans la comparaison automobile on peut dire que l'on assiste à des variations comparables à ces coups d'accordéon constatés sur les autoroutes lorsque le trafic est proche de la saturation : un accident, voire un incident, bloque la circulation mais dès que celui-ci est passé elle redevient fluide.

Mais c'est une erreur bien trop souvent commise que de regarder le marché de l'emploi des cadres sous le seul aspect de la variation positive ou négative du taux de croissance des offres.

En effet cette variation ne prend vraiment de sens que si l'on met au moins en parallèle le volume global offert.

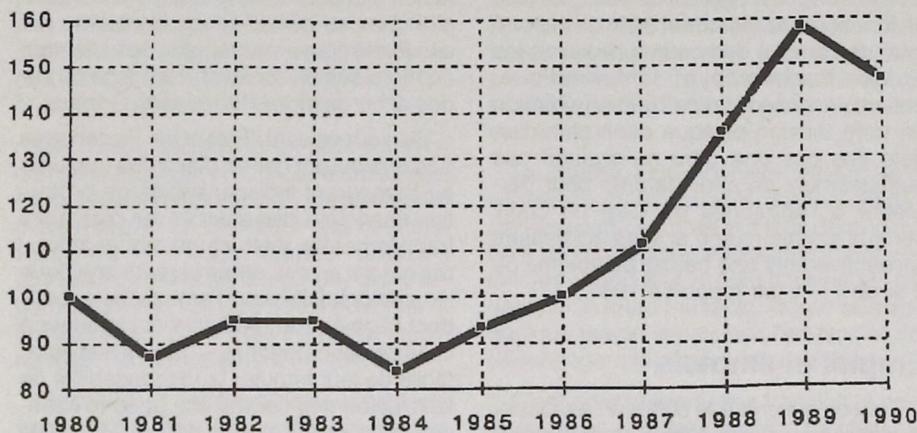
Or, en ce domaine, il n'est pas interdit d'estimer que ce qui était quelque peu anormal et ne pouvait se perpétuer c'étaient les volumes d'offres atteints en 88/89.

Le graphique qui suit montre que sur une base 100 en 1980 on avait dépassé l'indice 158 en 1989 pour ce qui concerne le nombre d'offres publiées dans la presse écrite.

Bien plus, l'opinion publique pouvait facilement ressentir l'impression d'une croissance de volume encore plus grande dans la mesure où les entreprises, qui ne trouvaient pas facilement les candidats de leurs rêves, étaient tentées de publier plusieurs fois consécutives la même offre dans plusieurs supports différents.

Comment aurait-il été raisonnable d'espérer que se poursuive le taux annuel de création nette des emplois de cadres, qui au cours de ces deux dernières années avait dépassé les 4 %, alors que son régime de croisière pourtant déjà plus favorable que celui des autres catégories de salariés se situait aux alentours de 1,5 %.

Volumes annuels d'offres publicités (base 100 en 1980)



Il est normal qu'après un boom dû à la reconstitution des «stocks» on retrouve un rythme plus faible de renouvellement.

Volume, variation et tension

Mais au-delà du volume des offres proposées par les entreprises aux cadres et du sens de la variation un troisième paramètre est le plus souvent négligé malgré son importance : c'est ce que l'on peut appeler la tension du marché.

Pour faire bien comprendre cette notion prenons quelques exemples parmi les 58 fonctions selon lesquelles nous découpons le marché de l'emploi-cadre à l'APEC.

Examinons d'abord deux fonctions pour lesquelles il y a eu en 1990 un volume voisin de postes offerts : les fonctions «Mercatique (en franglais Marketing) et promotion des ventes» et les fonctions «Personnel : Gestion administration, recrutement» soit un peu plus de 2.000 postes chacune.

Alors que dans le premier cas il y avait une forte baisse (- 13,6 %) et dans le second une forte hausse (+ 14,5 %) du nombre de postes offerts par rapport à 1989, nous nous trouvions dans les deux cas sur un marché plutôt détendu avec environ 20 % d'offres ayant suscité une pléthore de candidats, près de 80 % ayant attiré un nombre normal de candidats et marginalement 2 à 3 % d'offres seulement ayant provoqué un manque quasi-total de candidatures.

Dans les deux cas et avec des marchés variant pourtant en sens inverse les entreprises n'ont donc pas rencontré de grandes difficultés pour pourvoir leurs postes.

A l'inverse avec respectivement 32 et 35 % d'offres pour lesquelles il y a eu un manque notoire de candidatures les fonctions «Informatique de gestion» et les fonctions «Direction d'études, recherche, développement» correspondent à des marchés de forte tension pour lesquels les entreprises ont du faire face à de réelles difficultés de recrutement.

Oui mais ... il a été sans doute moins difficile pour un cadre de trouver des annonces correspondant à ses attentes parmi les 10.895 offres de la première fonction, même si leur nombre est en baisse sensible par rapport à 1989 (- 8,5 %), que parmi les 113 de la seconde pourtant en très forte progression (+ 36,1 %) durant la même période.

Ces quatre exemples montrent bien que dès lors que l'on ne prend pas simultanément en compte les trois critères : volume, variation, tension on risque fort de commettre de grossières erreurs d'analyse et ainsi de mal situer les difficultés que vont rencontrer les cadres pour trouver un emploi ou les entreprises pour parvenir à un recrutement.

Sans rentrer dans le détail on peut dire que si pratiquement aucune fonction n'a échappé à la baisse de fin d'année près de la moitié d'entre elles se sont trouvées tout

au long de 1990 en situation de tension de leur marché. En particulier deux familles de fonctions représentant 34 % du marché total de l'emploi des cadres, à savoir les Études-Recherche et l'Informatique, étaient encore à la fin de 1990 en situation de forte tension puisque dans plus d'un tiers des cas une offre ne drainerait pas suffisamment de candidatures pour permettre à l'entreprise de faire un choix sérieux et cela même si elles accusaient respectivement une baisse de volume de 4 et de 11 % par rapport à 1989.

Emploi et emplois

Tout ce qui précède concourt à montrer la différence qu'il faut faire entre l'Emploi des Cadres, vision macroéconomique d'un phénomène dépendant de la structure des branches, de la croissance, de l'environnement international et comme tel pouvant faire l'objet de statistiques, d'études ou de commentaires et les emplois pris un à un de chacun des quelques deux millions de cadres (au sens strict des articles 4 et 4 bis de la convention AGIRC de 1947) en poste où à la recherche d'un emploi.

Plus on analyse finement les conditions d'accès à l'emploi et plus on s'éloigne des statistiques froides et impersonnelles pour se rapprocher des réactions et comportements de chaque cadre face à ses problèmes personnels d'emploi.

Autrement dit quel peut être l'intérêt pour tel cadre de savoir que statistiquement l'Emploi des Cadres s'améliore alors qu'âgé de plus de 55 ans il est, lui, au chômage depuis plus de deux ans et que, coupé de tous ses repères professionnels il a le sentiment que la Société ne s'intéresse plus à son devenir. Symétriquement il faut se souvenir qu'au pire moment de la dramatique crise de la Sidérurgie quelques jeunes cadres ont pu trouver dans cette branche des emplois pleins d'intérêts et présentant un grand potentiel de développement compte tenu de toutes les mises à la retraite anticipée. Même si c'est choquant de l'écrire : pour ces quelques cadres la crise a ressemblé à une chance !

26

Les responsabilités individuelles

Il semble vraiment plus que temps que chacun prenne en compte sa responsabi-

lité individuelle et ses possibilités personnelles d'action dans le domaine de l'emploi sans se défausser du problème sur des Plans gouvernementaux de traitement économique ou social du chômage ou sur des accords entre Partenaires Sociaux.

Bien sûr ce sont l'État et les Partenaires Sociaux qui ont mis en place des mesures au demeurant indispensables de protection financière des salariés les plus âgés frappés par les restructurations — mesures qui ont eu des effets pervers imprévus sinon imprévisibles sur l'embauche de ceux dont l'âge était immédiatement inférieur à celui de ces catégories — mais il reste trop facile de leur imputer la responsabilité de l'exclusion des cadres dits âgés (c'est-à-dire ayant en fait à peine dépassé la moitié de leur existence !).

En effet, combien de fois n'est-ce pas simplement Monsieur « Cadre » chef de service d'une quarantaine d'années qui demande à sa secrétaire de faire un premier tri des Curriculum Vitæ en éliminant tous les plus de 50 ans et ce bien souvent en dehors d'une directive générale de l'Entreprise en ce sens ?

De même il ne s'agit pas de dénigrer ce que l'on appelle les filières « Decomps » qui constituent la réponse collective voulue par les Pouvoirs Publics pour doubler le nombre d'ingénieurs en France mais de prendre conscience que si individuellement chaque Ingénieur diplômé était disposé à prolonger de deux ans sa carrière dans son domaine technique avant de se reconvertis dans la gestion ou d'aller tâter du monde de la finance il contribuerait d'autant à réduire cette pénurie si préoccupante dans la perspective du Marché unique.

On pourrait facilement multiplier les exemples de modifications des comportements individuels dont la généralisation aurait autant sinon plus d'importance que les réglementations.

N'est-ce pas d'ailleurs un des rôles du syndicalisme que de contribuer à la prise de conscience par chacun de sa part personnelle de responsabilité dans l'amélioration du fonctionnement de la Communauté ?

Consolider son propre emploi

Après avoir esquissé une vision globale

de l'emploi des cadres puis envisagé l'intervention possible de chaque cadre dans l'évolution générale de cet emploi il reste à conclure par quelques mots sur le rôle que chacun peut et doit jouer pour consolider son propre emploi.

Le meilleur moyen sinon pour s'affranchir du moins pour prendre une assurance sérieuse contre les fluctuations du marché c'est d'abord de maintenir ses connaissances à un niveau attractif pour les recruteurs et ensuite d'anticiper les réactions aussi bien devant ces mouvements généraux que devant les inflexions individuelles d'un déroulement de carrière.

Se former : il n'est pas indispensable de revenir sur ce point qui semble maintenant à peu près reconnu comme une impérieuse nécessité par les entreprises comme par les cadres.

Il est d'ailleurs encourageant de constater que dans l'attentisme actuel il se trouve des entreprises décidées à envoyer leur personnel en formation plutôt que de les contraindre au chômage partiel.

Anticiper est par contre une nécessité encore mal perçue.

Et pourtant à l'APEC combien de fois en avons-nous rencontré de ces cadres complètement désemparés à la suite d'un licenciement qu'ils n'avaient pas vu venir alors qu'avec un peu de recul il était évident que depuis un certain temps déjà des signaux d'alarme auraient dû les alerter.

C'est ainsi par exemple que quelques

années sans changement de poste et/ou sans augmentation individuelle même si le salaire est tout à fait convenable devraient toujours inciter un cadre à provoquer un entretien avec son employeur sur les possibilités et moyens de son développement de carrière.

De même tout ingénieur devrait être convaincu qu'être depuis dix ans le spécialiste pointu reconnu par tous dans voire hors de l'entreprise est certainement valorisant quand tout va bien mais risque de devenir un lourd handicap le jour où pour quelque raison que ce soit l'entreprise se désengagera sur le produit concerné.

C'est pour prévenir ces handicaps que nous avons créé les sessions de bilan de carrière «Perspectives» visant à anticiper les réorientations afin qu'elles soient voulues et non subies.

Mais à ce jour, malgré un appui des Pouvoirs Publics, ces sessions ne touchent que quelques centaines de cadres chaque année et nous rêvons du jour où faire son Bilan de Carrière sera devenu pour chaque cadre un droit au même titre que les bilans de santé proposés par la Sécurité Sociale.

En matière de gestion de l'emploi comme dans celui de la Santé «mieux vaut prévenir que guérir» et des cadres aux Pouvoirs Publics en passant par les entreprises tout le monde tirerait avantage de la généralisation d'un véritable outil de prévention du chômage des cadres.

JEAN MENIN

STAGES EXTRÊMES : THAUMATURGES

Envoyer les cadres en stages « extrêmes » est à la mode, bien que celle-ci commence à se porter sur des formes plus « douces » d'intégration psychologique, et les avis sont, c'est le moins qu'on puisse dire, partagés. Il nous a paru intéressant d'ouvrir nos colonnes symétriquement à deux avis diamétralement opposés.

Pour : Alain Kerjean, président de l'association Hors Limites-Outward Bound et auteur de « Hors Limites, apprendre en agissant » (Albin Michel, 1990).

APPRENDRE EN AGISSANT

Pour la première fois, les intérêts des employeurs et des employés convergent. Il n'est pas nécessaire d'être expert pour voir que la compétence théorique et technique n'est plus suffisante pour s'adapter à un environnement mouvant. Pour survivre, les entreprises doivent pouvoir développer leurs Ressources Humaines : Faire sauter les blocages qui empêchent les initiatives individuelles, partager les responsabilités et passer du mythe du chef au mythe de l'équipe, savoir motiver et entraîner les autres, créer les conditions d'une bonne communication et d'une solidarité, devenir capable de maîtriser le changement plutôt que le craindre, savoir innover et prendre des risques. La compétence des entreprises, c'est d'abord la compétence de ses collaborateurs. Cette nouvelle donne du monde professionnel, **concilie l'épanouissement de l'homme et le profit des entreprises.**

28

C'est dans ce contexte que Hors Limites-Outward Bound introduit en France, en 1987, les stages de développement professionnel par l'expérience. L'engouement médiatique et les réflexions suscités par ce nouvel outil de formation mettent en relief une des plus fortes attentes des entreprises et des cadres. Cela devenait une tarte à la crème de vouloir agir sur les comportements et les relations humaines. Plusieurs sondages révélaient que la plus

forte attente des cadres en matière de formation était le développement personnel. Mais comment développer ces compétences humaines qui s'acquièrent beaucoup plus par l'expérience, qu'elles ne s'enseignent ?

La réalité dans la formation

L'originalité de la pédagogie de l'expérience est précisément d'introduire la réalité dans la formation.

Nos formateurs utilisent le **support de situations réelles en pleine nature comme révélateur du fonctionnement d'une personne ou d'un groupe**. Il s'agit de renforcer les qualités de confiance en soi et dans les autres, de cohésion d'équipe ou d'adaptation au changement. Il s'agit d'apprendre en agissant. Ainsi, les problèmes à résoudre et les difficultés à surmonter ne sont pas conçues pour être des exploits en tant que tels, mais des moyens forts et uniques de révéler le potentiel d'une équipe. Et de rendre possible et efficace sa transposition dans la vie de l'entreprise.

Un processus de changement

L'effort physique est accessible à tous, mais il sollicite aussi des qualités intellec-

(suite page 30)

OU IMPOSTEURS ?

Contre : Vincent Frezal, directeur de recherche à l'Institut de la Communication Sociale - ICOS ainsi qu'au Management Research Institute (USA) et directeur de projet à l'Université Paris VIII et le professeur Vinod L. Luckenarain (Ph. D.), directeur du Management Research Institute, the International University (USA).

Si nos lecteurs ont vécu de tels stages, qu'ils nous fassent part de leur expérience, nous en reparlerons.

LE CHARLATANISME EN ACTION

Vous êtes démotivé, stressé, irritable, vous n'atteignez plus vos objectifs ; le service dans lequel vous travaillez se disloque, les tensions deviennent insupportables ; vous voulez vous régénérer, retrouver la vitalité qui est en vous et redevenir le leader que vous étiez autrefois... Nous avons la solution : le stage qui va en 3 ou 4 jours vous métamorphoser. Il en coûtera à votre entreprise de 10.000 à 30.000 Francs par personne et par jour, parfois beaucoup plus mais que ne ferait-on pas pour que se produise la transformation tant attendue ?

La mort au bout du saut

Que diable peut-il donc se passer en 4 jours pour qu'un tel changement s'opère en vous ? On va vous proposer différentes épreuves qu'il ne serait pas convenable que vous refusiez. Comme il faut libérer votre énergie négative cause de nombre de vos malheurs, on vous demandera de sauter du haut d'un pont attaché à un élastique en criant sans réserve, comme Tarzan dans la jungle. Souhaitons que l'élastique soit de bonne qualité et le matériel bien entretenu car sinon vous risquez de vous fracasser contre les rochers. On dénombre déjà plusieurs morts parmi les sauteurs dont une sportive de haut niveau pourtant habituée à ce genre

d'exercice. Sans compter que vous n'êtes pas entraîné pour subir le changement de pression atmosphérique qu'engendre une chute brutale de plusieurs dizaines de mètres. Si vous êtes traumatisé par cette épreuve comme cela arrive parfois, vous pourrez méditer sur ce qu'en pense le journaliste Nicolas Hulot (Ushuaïa, la magazine de l'extrême, TF1) : «Le saut à l'élastique est une impitoyable épreuve de vérité» dit-il. «Même pour des spécialistes de l'Himalaya, de grands sportifs. Les initiés parlent de peloton d'exécution. Un gendarme a eu des bleus aux genoux tellelement ils s'étaient entrechoqués. Un alpiniste a arraché une mèche de cheveu à celui qui le maintenait. Un P.D.G. ne trouvait plus son bureau le lendemain». Si vous êtes sorti indemne de cette épreuve, vous êtes prêt pour affronter, avec vos collaborateurs, le clou du séjour : le stage de survie de 2 jours. Ou plus.

Les sanglots longs...

Ce n'est en effet qu'en étant lâché en pleine nature, sans rien à boire ni à manger, que vos seules mains et votre imagination pour vous tirer d'affaire, que vous allez tester votre capacité à affronter les situations nouvelles. Vous redécouvrirez les joies de la vie vraie que la vie citadine vous a fait oublier : les racines des arbres

(suite page 31)

tuelles, émotionnelles ou sociales. Les conditions d'un bon fonctionnement paraissent des banalités quand elles sont enseignées de manière théorique, mais sont durablement et profondément mémorisées lorsqu'elles sont physiquement expérimentées dans des métaphores de la vie professionnelle. Les conséquences de notre comportement sont immédiates = on s'égare, on coule, on a faim ou l'on crée une tension.

Ce stage, qui exige une pédagogie claire et le professionalisme des formateurs, déclenche un processus de changement qui se prolonge bien au-delà. Chacun associe une situation professionnelle complexe à une situation vécue à Hors Limites-Outward Bound. Ce n'est pas la panacée, mais un moyen éprouvé et permanent de changer le mode de fonctionnement d'une personne, d'une équipe ou d'une entreprise.

Tel syndicaliste, tel universitaire ou journaliste, sans rien savoir de la nature et des résultats de ce concept de formation, s'alarment, sans avoir pris la peine d'interroger un stagiaire, des possibles atteintes à la vie privée et des risques psychologiques ou physiques. Il convient d'être vigilant dès qu'il s'agit de formation, mais il est paradoxal de vouloir freiner un tel mouvement quand on prétend défendre l'homme contre le capital. Quitte à consacrer l'essentiel de notre activité au travail, est-ce aller trop loin que de faire en sorte que ce temps soit source de satisfaction et de réussite, personnelle et d'équipe ?

Notre formation n'est pas plus traumatisante que la vie professionnelle. Nos deux principes fondamentaux sont le volontariat et la confidentialité.

Seul le comportement «ici et maintenant» nous concerne. Chacun peut expérimenter de nouvelles attitudes parce qu'il n'y a pas de risque physique ou pour la carrière. La grande diversité des situations, et des qualités sollicitées, fait que personne n'est toujours à l'aise ou en difficulté ; cela rend tolérant et humble de ne pas savoir comment l'on va réagir dans l'heure qui suit. Un indice parmi d'autres donne une idée de l'atmosphère de ce stage = dans les formations classiques, les petites faiblesses d'un participant sont

souvent l'objet de plaisanteries de retour dans l'entreprise. Cela ne s'observe pas parmi nos stagiaires, qui protègent l'intimité de l'expérience d'équipe.

Le seul échec dans un stage, serait de ne pas s'investir dans le jeu, de ne pas se pousser afin d'éprouver la joie de découvrir des qualités que la vie quotidienne révèle rarement.

Je dois dire que les plus sceptiques, lors des rencontres qui précèdent le stage, sont par la suite nos meilleurs ambassadeurs, tant est grand le décalage entre l'image «épreuve physique» qu'ils avaient, et la réalité d'un stage de relations humaines.

Cela dit, point n'est besoin de défendre cette formation, largement validée et reconnue dans les domaines de l'Education, de l'Action Sociale et du Management.

L'image positive mais déformée de notre Association, la confusion avec la survie ou le saut à l'élastique, la «concurrence» des nombreux imitateurs qui ont une conception simpliste de notre pédagogie, ne nous empêchent pas d'enregistrer d'excellents résultats chez un nombre croissant d'entreprises qui nous font confiance. (1)

Que peut-on attendre de cette formation ? Les résultats concernent essentiellement cinq domaines :

1 - Développement personnel : chacun réalise que de nombreuses limites qu'il ressent sont artificielles et ont été imposées par lui-même.

2 - Cohésion d'équipe : en se confrontant à des problèmes réels, la réalité du groupe se révèle.

3 - Développement du leadership

4 - Communication des situations révélatrices correctement décodés améliorent la communication d'un groupe.

(1) Pernod, Hewlett Packard, Générale Sucrerie, Panzani, Aviation Civile, Exxon, UAP, Caisse des Dépôts, Croix Rouge Française, etc...

comme repas, la pêche de la truite à main nue, la nuit à la belle étoile, les sentiers glissants et vos chaussures inadaptées, bref, tout concourt à vous donner l'assurance nécessaire pour résoudre les problèmes professionnels auxquels vous n'aviez jusqu'alors pas trouvé de solutions. En attendant, votre tâche la plus urgente est de regagner le campement le plus rapidement possible et tant pis si vous vous cassez la figure en route ou si psychologiquement vous ne supportez pas ce genre d'épreuve. Votre personnalité profonde sera dévoilée à tous les autres participants, vos collaborateurs, vos secrets les plus intimes seront jetés en pâture à tout un service, il y aura des pleurs, des sanglots, des crises de nerfs, comme cela s'est déjà produit. Tant pis ou plutôt tant mieux, car c'est pour votre bien : à la destruction de votre personnalité succédera la restructuration positive, vous affirme-t-on.

D'innombrables gâteries

Pour vous restructurer positivement, il faudra stimuler votre ambition. Alors, vous prendrez une poupée en chiffon, vous la transpercerez rageusement d'aiguilles à tricoter en vociférant : «Promotion, je te veux, promotion, je t'aurai, promotion, tu es à moi». Vous serez devenu un winner. D'autres épreuves vous attendent : la marche sur les braises, la traversée de forêt amazonienne, la lâcher de scorpions sans venin dans le désert, le sacrifice du coq en Haïti dont vous mangerez les entrailles crues ; on pourra vous demander de déterrer les morts, de vous barbouiller la tête de boue et de sang d'animal, d'escalader des rochers, de sauter en parachute, en deltaplane, en parapente. Vous aurez droit à d'innombrables gâteries de ce genre, mais vous serez rassuré car chaque fois une équipe médicale sera à vos côtés pour vous secourir en cas de problème, respectant en cela les règles élémentaires de la sécurité. Pourtant, une étudiante de l'Université de Bordeaux, Marielle Cardelhac, auteur d'un excellent mémoire sur les stages extrêmes participant à un stage organisé par Granit Consultants, ne put s'empêcher d'avoir un pincement à l'estomac, constatant l'absence de médecin. Que se serait-il passé s'il y avait eu un accident ? N'incombe-t-il

pas aux responsables de prévoir les risques et de les gérer ?

Les stages extrêmes, les sectes et les surhommes

On pourrait sourire de tout cela en considérant qu'il ne s'agit que de pratiques passagères et marginales. En réalité, le problème est beaucoup plus grave qu'il n'y paraît. Pour le comprendre, faisons un bref retour en arrière. Au début des années 1960, des gourous généralement affiliés à des sectes redécouvrent le concept du Nouvel Age élaboré à la fin du siècle dernier. Le New Age part du principe que le défi de l'homme du 3e Millénaire est d'envoyer dans l'atmosphère des vibrations d'amour et que sa tâche essentielle sera de communiquer sans contrainte dans cet «ère du Verseau». Les promoteurs du New Age assureront le développement d'une drogue qui fait aujourd'hui des ravages aux U.S.A., l'ectasy, qualifiée de drogue d'amour parce qu'elle a la réputation d'effacer pour un temps les barrières entre individus (vibrations d'amour, drogue d'amour) et utilisèrent en masse les pratiques divinatoires (astrologie, numérologie) et celles du déterminisme génétique récupérées par les mouvements néo-nazis. Ils créeront également différents outils dont ces stages de régénérescence mentale et de remotivation qui n'avaient rien à voir avec ceux qui avaient été créés en Angleterre en 1941 par Kurt Hahn, en 1942 aux Etats-Unis (Training Within Industry) ou en France à partir de 1945 sous l'impulsion de Joffre Dumazedier et de Peuple et Culture. Ces stages New Age comprenaient différentes épreuves physiques très éprouvantes (dont celles que vous avions citées ici), le but étant de parvenir à faire émerger parmi les stagiaires, 2 groupes : celui des surhommes et celui des sous-hommes. C'est ce concept de surhomme qui est l'un des pivot de la philosophie de la Nouvelle Acropole, une secte (citée en bonne place dans le Rapport Officiel sur les sectes en France — La Documentation Française —) qui diffuse dans le monde entier le concept du Nouvel Age et que son fondateur définit comme «une structure qui se nourrit d'hommes et transmute les plus aptes dans son grand corps et sa grande âme les transformant en surhommes. Les inaptes sont laissés derrière.»

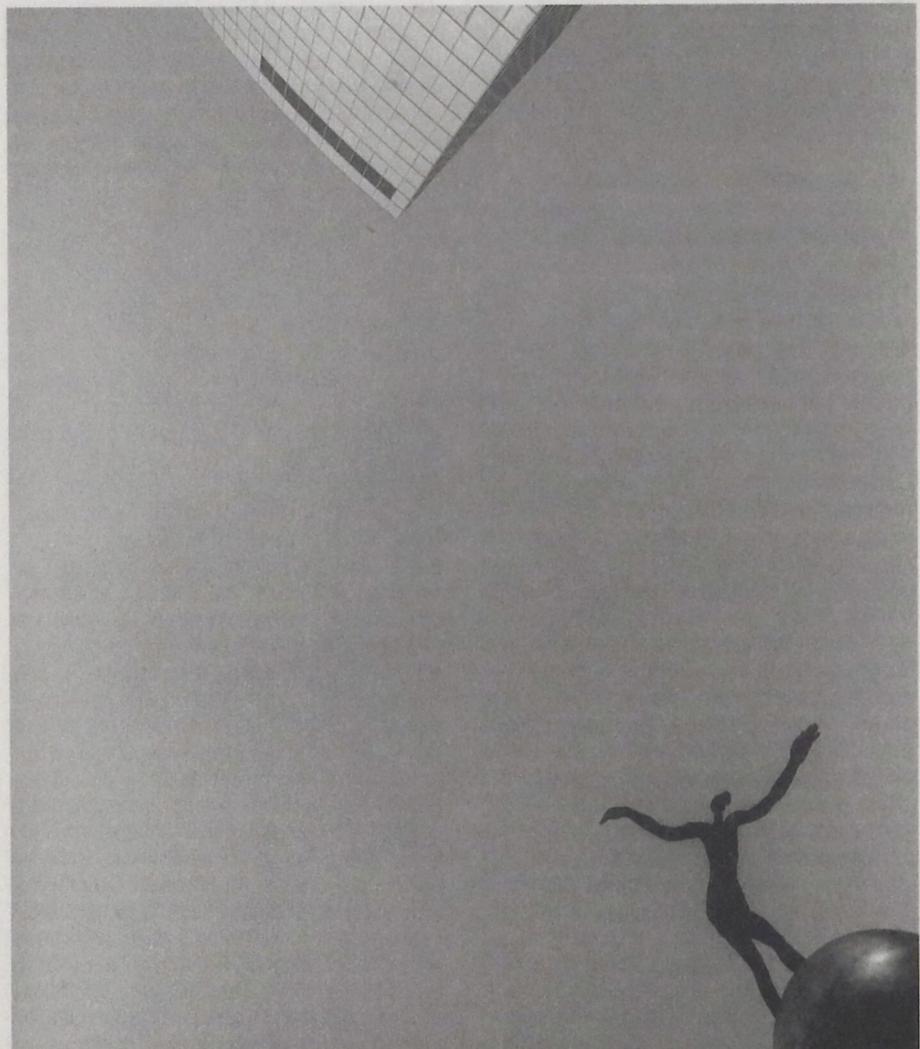
5 - Confrontation au changement = les stages en extérieur offrent une réalité et non une simulation, une conséquence et non une théorie.

«Beaucoup m'ont dit le parallèle qu'ils faisaient entre l'assistance mutuelle en escalade, et la plus grande confiance dans les autres qu'ils éprouvent maintenant dans leur travail, observe Danièle Raphaël, res-

ponsable de formation chez Hewlett Packard.

J'ai également constaté que trois ou quatre mois après le stage, plusieurs participants ont choisi une mobilité de poste qu'ils avaient jusque là refusé en invoquant de faux prétextes.

ALAIN KERJEAN



L'inculture et l'imcompétence débouchent sur le charlatanisme

Force est de constater que les stages extrêmes proposés s'inspirent généralement de ces pratiques. On sera troublé d'apprendre que l'IRPOP, qui proposait dès 1987 des stages extrêmes est aujourd'hui dirigé par Michel Genevière, numérologue, auteur de «L'intelligence et le pouvoir des nombres» dans lequel on apprend notamment que la santé d'un cadre résulte de son numéro de Sécurité Sociale. Doit-on rappeler que la pratique de la divination est interdite par le Code Pénal (art. R34) ? On sera ébranlé de découvrir que Robert Papin, directeur du Mastère HEC-Entrepreneur cautionne les stages extrêmes en même temps qu'il recrute en utilisant l'astrologie, la morphopsychologie tout en recommandant l'utilisation de l'hématopo-psychologie. Cette méthode élaborée par les 3 inspirateurs d'Hitler (Vacher de Lapouge, A. de Gobineau, H.S. Chamberlain) et affinée par Léone Bourdel en 1942 consiste à hiérarchiser les individus en fonction de leurs groupes sanguins. Méthode pleinement raciste, condamnée par la loi de 1972 sur le racisme et la discrimination, et par l'article 6 de la Convention du Conseil de l'Europe, elle aboutit à interdire certains postes de travail à certains grou-

pes sanguins : groupe A (ou B ou 0) s'abstenir. Là encore, le surhomme et la race supérieure.

Le charlatan est celui qui exploite la crédulité du public et qui trompe son client par une conduite inappropriée. N'est-on pas en plein charlatanisme ? Certes, certains organismes proposant ce genre de stages ne versent pas dans ces conceptions. Mais alors, que penser des formations qu'ils dispensent lorsque l'on sait qu'une stratégie de changement de comportement nécessite, pour réussir, une démarche scientifique et manageriale extrêmement rigoureuse ? Agiter des bûches au dessus de sa tête en criant ououou, se peindre les cheveux en orange, séjourner dans un cercueil pour méditer sur notre monde, faire de la plongée sous-marine, parcourir la mer de glace, etc. est-il le meilleur moyen pour rendre les Français compétitifs ? Cette stratégie du coup par coup, ce management par la peur ou, dans le meilleur des cas, un dépassement et quelques jours de vacances payés par l'entreprise ne peuvent dispenser les entreprises et leur personnel de travailler, avec méthode, rigueur et volonté. Les stages extrêmes ne font que les détourner de cette voie en leur donnant de fausses idées sur les conditions à réaliser pour être performants et compétents.

**VINCENT FREZAL
VINOD L. LUCKEENARAIN.**

UN ATOUT AU SERVICE DES CADRES POUR GÉRER LA COMPÉTENCE

*Une équipe de professionnels
vous propose :*

DES FORMATIONS OPÉRATIONNELLES PERFORMANTES

- Gestion d'entreprise - Comptabilité
- Logistique - Achats - Gestion informatisée de stocks
- Négociation commerciale
- Bureautique, publication assistée par ordinateur

DES BILANS DE COMPÉTENCES

Collectifs ou Individuels

- Pour développer la motivation
- Améliorer la qualité de la prise de décision en matière de gestion des ressources humaines et de réussite de projet industriel

*Lors du 8^e congrès de L'U.C.C,
nous serons heureux de vous rencontrer
à notre stand, pour partager vos préoccupations
et mieux vous présenter nos offres*

34

*POUR TOUTE INFORMATION DÉTAILLÉE,
N'HÉSITEZ PAS A CONTACTER Nelsy LOUIS au : (1) 42.02.44.43*

CREFAC

Centre d'étude et de formation
TOUR ESSOR 93
14, rue Scandicci
93500 PANTIN
TÉL : (1) 48.46.51.99

AGE ET CARRIÈRE

On a l'âge de ses artères disait-on autrefois. On pourrait dire aujourd'hui dans la vie professionnelle on a l'âge de sa plus récente formation. Placard, licenciement, carrière plate sont souvent dus à un manque de maintenance professionnelle.

Et attention aux montées trop brutales, nous dit Paul Cadot, Secrétaire national de l'UCC.

C'est l'histoire d'un cadre ordinaire. Après avoir été longtemps ingénieur d'études, il a changé de registre dans l'entreprise de mécanique où il est employé depuis ses débuts ; spécialisé dans les essais, il se consacre à eux avec passion depuis vingt ans. Jusqu'au jour où un nouveau supérieur hiérarchique s'étonne de l'obsolescence de ses méthodes : prédominance des essais destructifs, aucune maîtrise des techniques de corrélation. A cinquante ans, il se retrouve du jour au lendemain mis sur la touche, loin de son laboratoire, vaguement chargé de faire des études sur la concurrence. Il attend la retraite, hantant les salons professionnels pour émettre des rapports qui ne seront guère lus. Trop vieux d'après l'entreprise pour être formé aux nouvelles techniques, oublié de la formation quand il était encore temps, il finit sa vie professionnelle dans l'amer-tume.

Le cimetière des éléphants

Il n'y a pas qu'aux cadres standard à qui il arrive semblable mésaventure ; je connais une grande société industrielle qui avait pris l'habitude de nommer à des postes honorifiques et vides de contenu les cadres de cinquante, cinquante-cinq ans qui avaient cessé de plaire ou n'étaient plus dans les gagnants de l'éternelle course au poste. Chargés de mission, ils étaient priés de ne pas prendre au sérieux cette mission mal définie et d'attendre gentiment l'heure du départ dans le calme et la discrétion. On disait à l'époque dans cette entreprise qu'un étage entier du siège social aurait pu disparaître sans que nul ne s'en aperçut...

Beaucoup de cadres de secteurs ayant connu une restructuration intense ces dix dernières années ont dû beaucoup tra-

vailleur à ce qui était efficace immédiatement sans avoir le loisir d'investir à plus long terme. La formation était vue dans le contexte comme du temps perdu ; pire, si la formation aux techniques de communication passait pour un gadget à la mode, la formation technique aux méthodes nouvelles était ressentie comme la reconnaissance d'une carence personnelle, d'une insuffisance professionnelle qu'il convenait au contraire d'occulter pour ne pas donner prétexte à monter dans la prochaine charrette de licenciements...

Le refus du clavier

La génération qui a aujourd'hui cinquante ans a largement refusé l'effort d'adaptation à l'ordinateur. Alors que les écrans se multiplient dans les entreprises, beaucoup de cadres de cet âge ont considéré que taper sur un clavier était régresser vers le rang subalterne de dactylo ; ne maîtrisant plus les outils utilisés par l'ensemble de l'entreprise, ils se sont mis eux-mêmes hors compétence.

Ce manque d'adaptation affecte les cadres diplômés, mais plus encore les cadres autodidactes qui, ayant fait un très gros effort de formation entre vingt-cinq et trente-cinq ans, pensaient l'avoir fait une fois pour toutes.

Le problème de l'utilisation de ceux qui sont dépassés techniquement pèse lourd dans les entreprises, que ce soit au point de vue technique, financier ou humain. Certaines sociétés licencient (elles sont d'ailleurs encore plus féroces avec les non-cadres qu'avec les cadres), d'autres se contentent de mettre sur la touche. Les gens concernés ont de toute façon un mal fou à voir la vérité en face, à admettre qu'ils ne sont plus au niveau où ils étaient autrefois et où ils pensaient se situer encore.

Pour éviter le placard, voire le chômage sans grand espoir, tout au moins quand l'un ou l'autre ne sont pas dus à une incapacité congénitale ou au fait du prince, il importe de suivre à temps des formations adaptées, même si cela conduit à se remettre en cause. A temps, cela veut dire vers quarante ans car lorsque le problème se pose et que le placard s'ouvre, il est déjà trop tard ; adaptées cela ne signifie pas forcément qualifiantes mais d'abord d'entretien, de maintenance professionnelle.

Des quadragénaires adaptables

La génération des quarante ans est plus attentive à cette formation d'entretien parce qu'elle n'a pas le même rapport à la stabilité que la précédente. Contrairement à celle-ci, ses membres ont été habitués dès leurs débuts à un monde en mouvement, à une technique dont on savait qu'elle n'était pas immuable. De plus, la proportion d'autodidactes sortis du rang y est plus faible et elle bénéficie globalement d'une meilleure formation de base.

Mais elle est guettée par un autre phénomène, celui de l'aplatissement de la courbe de carrière. Des gens très opérationnels à quarante ans, ayant connu des carrières relativement rapides, se trouvent bloqués dans leurs fonctions actuelles sans plus connaître d'évolution, doublés par des gens plus jeunes qui montent encore plus vite qu'eux-mêmes ne l'ont fait en leur temps.

Le problème est pire pour les fonctions commerciales : les formules de rémunération au pourcentage permettent de monter très vite, mais les cadres se dévalorisent ensuite petit à petit, quand ils n'ont plus l'abattage nécessaire pour tenir la cadence, les milliers de kilomètres en voiture, les nuits hors de la maison...

36

Des jeunes loups guettés par l'insatisfaction

Les jeunes cadres ont le vent en poupe, mais le futur de ces jeunes loups n'est pas forcément sans nuages. Des cadres de trente-cinq ans tiennent aujourd'hui des postes de responsabilités dont il y a une ou deux décennies les titulaires avaient cin-

quante ans et plus. Arriveront-ils à se maintenir à ce niveau ou bien vont-ils dégringoler brutalement quand ils ne pourront plus tenir, d'autant plus que les suivants pousseront à leur tour ? On risque de se trouver face à une génération d'insatisfaits.

On peut d'ailleurs noter que ces promotions éclairs de la génération née vers 1955-60 sont une particularité française. En Italie par exemple, l'embauche se fait à un niveau d'études moindre, mais la qualification est acquise au sein de l'entreprise, les carrières sont moins fulgurantes, ce qui entraîne une pyramide des âges et des responsabilités plus pertinente.

Des «bac plus deux» dans l'entonnoir

Une partie de cette génération a déjà trouvé ses limites, il s'agit des titulaires de DUT. Efficaces et adaptables, ils sont très recherchés actuellement mais nul ne sait quel sera l'évolution des techniques dans la prochaine décennie ni leurs facultés d'adaptation. Mais un problème se pose dans l'immédiat pour beaucoup d'entre eux.

Les perspectives d'avenir de ces «bac plus deux» sont assez différentes selon la taille de la structure où ils se trouvent. Dans les PME ils pourront avoir d'ici quinze ou vingt ans des postes de responsabilité globale. Dans les grandes entreprises, où ils forment d'importants bataillons, ils ont parcouru en sept ou huit ans la totalité du cursus qui leur est ouvert, doublant leur salaire d'embauche mais se trouvant bloqués devant la barrière du passage cadre alors que de l'autre côté de celle-ci, des ingénieurs diplômés recrutés pour les coiffer n'ont ni leur expérience ni leur connaissances précisément techniques. La situation est difficile à gérer... Un sur dix ou vingt passera la barrière, les autres piaffent devant, ayant dans certains secteurs tels que la métallurgie mécanique la maigre consolation d'un coefficient 385 créé pour servir de position d'attente.

Il va y avoir parmi eux une vraie faire d'empoigne pour accéder aux formations Décomps.

PAUL CADOT

ITINÉRAIRES

Les itinéraires professionnels décrits dans les magazines sont souvent ceux de personnes parvenues à des postes de très haut niveau ou qui connaissent une carrière fulgurante, du genre «après ma sortie de l'ENA, quelques années à l'Inspection des Finances et un passage au cabinet du ministre, on m'a proposé la direction générale de la banque Machi-Macho ... tout le monde peut en faire autant, c'est une question de volonté» ou bien «je suis autodidacte puisque j'ai loupé mon bac, mais je parle très bien l'anglais ce qui m'a permis quand j'étais standardiste stagiaire chez Mac Hin Inc. de dire au président américain que le directeur de la filiale française était incomptént et il l'a viré pour me donner sa place». (J'exagère à peine ...). Pour spectaculaires qu'elles soient, ces carrières ne nous paraissent guère représentatives de la vie de la masse des cadres et nous avons voulu parler de cadres ordinaires, ni majors de l'X ni directeur général à 35 ans.

Si ces portraits recueillis au gré des rencontres ne forment pas un échantillon au sens statistique du terme, ils ont le mérite de montrer que la réalité est variée, que tous les cadres compétents ne gagnent pas 500 000 francs par an, que toutes les carrières ne sont pas exponentielles, que beaucoup connaissent des plats, des régressions, des périodes de chômage ou d'angoisse, que tous ne sont pas disposés à tout sacrifier à l'ambition, que les circonstances familiales entraînent plus souvent qu'on ne le croit des inflexions de carrière, que le hasard a sa part dans la destinée professionnelle ...

Robert (67 ans)

Elève de math élém, Robert présente ce bac et aussi philo et c'est à ce dernier qu'il est reçu. N'estimant pas utile de redoubler pour obtenir un bac scientifique, il préfère entrer en faculté de droit, dont il sort licencié à la Libération. Désireux de se lancer sans délai dans la vie active, il entre dans la fonction publique en plein renouvellement. Après un passage à l'armée, il retrouve le Ministère de l'Economie et des Finances. Fils de haut fonctionnaire, il appartient à une génération et à un milieu qui considère le service public plus noble que l'entreprise privée.

Adhérent par principe à un syndicat, il choisit la CGT puissante plutôt que la sympathique CFTC et passe à FO lors de la scission, puis la quitte au lendemain d'une grève où l'attitude de certains leaders ne lui a pas paru correcte.

Passionné à ses débuts par la reconstruction de l'économie, il commence

à s'ennuyer lorsque la machine économique française repart, diminuant le rôle des fonctionnaires. D'autre part, ses nouvel-



les responsabilités familiales (il vient de se marier et sa femme a immédiatement quitté son emploi) l'amènent à chercher quelque chose de plus rémunérateur. Ainsi après quinze ans de fonctionnariat songe-t-il au privé.

C'est alors qu'il est approché par un ami d'une chambre syndicale patronale de l'industrie. Il est recruté par cette organisation patronale pour s'occuper de l'économique puis du social, augmentant au passage sa rémunération de 40 % et s'ouvrant de meilleures perspectives de carrière. Il y passera quinze ans, voyant augmenter ses responsabilités au fil du temps.

Sa troisième étape sera celle de responsable permanent d'une autre chambre syndicale patronale, qu'il définit, à cette époque de contrôle des prix et d'augmentation des salaires réels par accord ou recommandation de branche, de véritable société de services à disposition des chefs d'entreprise.

Il prend sa retraite à soixante-cinq ans. Ses quatre enfants ont fait des études supérieures.

Il considère qu'avec sa simple licence en droit, il aurait terminé une carrière dans la fonction publique à un salaire inférieur de moitié à celui de sa propre fin de carrière et probablement sans responsabilité réelle.

Bernard (66 ans)

Après avoir suivi les cours de l'école hôtelière, Bernard débute quasiment au bas de l'échelle à seize ans. Il grimpe les échelons, devenant acheteur dans l'hôtellerie.

A la trentaine, suite à des problèmes familiaux, il décide de changer totalement de secteur et devient représentant en téléviseurs. Ayant contacté une hernie en portant les postes, il ne plaide pas l'accident du travail mais démissionne.

Il retrouvera vite du travail, dans un secteur où il n'a à porter que des échantillons.

Il fait une carrière commerciale classique et, alors que son salaire annuel est de 180 000 francs, il est mis à la retraite anticipée à 57 ans.

Il a maintenant le loisir de bricoler dans son grand appartement et de préparer des plats élaborés pour son épouse qui, elle, travaille encore.

Théo (62 ans)

Issu d'un milieu de petite bourgeoisie salariée installée en Afrique du Nord, Théo suit des études secondaires en France et prépare les grandes écoles. Il sort en 1953 de l'Ecole de Chimie de Lyon. Sa dispense de service militaire comme aîné de famille nombreuse lui permet d'entrer dans la vie active plus tôt que ses camarades.

Embauché comme ingénieur de recherche dans une petite entreprise pharmaceutique qui se fait promptement racheter par une plus grosse, il passe très vite à la production.

Amené à fabriquer la base chimique du napalm, il refuse et quitte la société pour une autre : quelques mois de recherche puis six ans à la tête d'une unité de production.

En désaccord avec son patron il change de service pour entrer dans un service de recherche appliquée.

En 1968, il démissionne pour entrer dans un organisme de formation, où il s'occupe du développement pendant quatre ans. Le concret de l'usine lui manquant, il retourne à la demande de son précédent patron dans son ancienne société, complètement réorganisée par le groupe industriel auquel elle appartenait, pour prendre la direction d'une grosse usine. Il la dirigera huit ans.

La conjonction de l'urbanisation du secteur qui avait pour résultat que l'usine se retrouvait en pleine ville et de la crise pétrolière de 1973 qui touchait gravement les textiles synthétiques amènera la nouvelle direction du groupe à prendre la décision de fermer l'usine. Théo prépara la fermeture, faisant comprendre aux salariés que la fin était prochaine et faisant en sorte que cela se passe dans les meilleures conditions, l'opération concernant deux mille huit cents personnes.

Une fois l'opération terminée, il se transforme pendant trois ans en une sorte de «travailleur indépendant» à l'intérieur de l'entreprise, faisant du conseil en

(suite page 3)

management comme de l'audit social et détaché à mi-temps dans un bureau d'études privé spécialisé dans le social. Il saisit une opportunité offerte et devient chargé de la communication interne au siège social parisien. Il subira difficilement l'ambiance du siège social, avec son lot d'abstractions et de méconnaissance des réalités du terrain.

Au bout de trois ans, un nouveau président arrive avec son équipe de communication et Théo se retrouve sans grand chose à faire, avant d'être mis en préretraite à 59 ans dans le cadre d'un FNE.

Sa femme n'a jamais travaillé. Ses quatre enfants ont choisi des professions artistiques.

Jacques (61 ans)

Jacques a fait des études techniques : brevet industriel, Ecole Nationale Professionnelle et diplôme de technicien supérieur, Ecole Violet dont il sort ingénieur puis l'école de la Marine où il devient ingénieur mécanicien de la Marine Nationale.

Naviguant pendant trois ans, il quitte la Marine dont le système de relations hiérarchiques autoritaires lui pèse, pour intégrer

le service travaux neufs d'une usine textile où il reste deux ans, avant d'entrer dans une grosse entreprise métallurgique où la technique lui paraît plus séduisante.

D'abord au bureau d'études puis à l'entretien, il passe en production où il restera sept ans responsable d'un atelier. Militant syndical, unique ingénieur de l'usine à ne pas fréquenter seulement des cadres, il s'engage à fond en Mai 1968, ce qui lui vaut son éloignement du site : on l'envoie comme responsable de production dans une usine en cours de démarrage en Amérique du Sud. Après quatre ans sur ce chantier, il est à son retour intégré comme ingénieur dans le service de coopération technique de la société, puis rapidement nommé responsable d'un secteur de ce service, ce qui lui vaut d'effectuer de nombreux déplacements et séjours de durée variable à l'étranger, pour livrer des usines clés en main. Les chantiers se raréfiant, il termine sa carrière en France sur la construction d'une grosse usine de transformation. Il est mis en préretraite à 59 ans, alors que beaucoup de ses collègues sont partis dès 55 ou 56 ans.

Divorcé à trente cinq ans, il a deux enfants qui font des études supérieures. Sa carrière salariée s'est terminée sur un montant annuel de 350 000 francs, mais



auparavant c'est son séjour à l'étranger qui lui a permis d'acheter une belle maison dans sa région d'origine.

Sa retraite est très active : outre des interventions techniques ponctuelles dans plusieurs pays, il a des activités culturelles et associatives diverses et une place au conseil municipal de sa petite commune.

René (60 ans)

Fils de Pieds Noirs viticulteurs, René a été élevé dans une campagne sauvage qui lui a forgé le caractère. Entré à l'armée comme officier après avoir fait la Préparation Militaire Supérieure (il est bachelier), il en sortira trente mois après deuxième classe.

Embauché en Algérie par une filiale de société pétrolière comme agent commercial en 1957, il est nommé inspecteur régional deux ans plus tard et est confirmé cadre ensuite. L'indépendance lui fera perdre pays natal, biens personnels et emploi. Il est réembauché en France par une filiale du même groupe, mais à un salaire inférieur de 20 %, et sera muté géographiquement plusieurs fois. Parallèlement, il suit les cours de l'Institut de Préparation aux Affaires.

Un projet qu'il avait monté et qui lui tenait à cœur ayant été annulé brutalement par le PDG, il démissionne mais est rappelé par la direction parisienne qui lui promet une promotion rapide, qui se fait attendre.

L'esprit contestataire de Mai 1968 le pousse à fonder un syndicat catégoriel qui n'aura qu'une brève existence, puis à rejoindre une confédération. Quelques années plus tard, il s'oppose à son directeur qui poussait un jeune cadre à la démission pour supprimer un poste en douceur, cela lui vaudra une lettre de licenciement, transformée après négociations en déclassement syndical jusqu'à son départ en retraite.

40

Christophe (56 ans)

Christophe poursuit des études supérieures grâce au système des IPES qui lui impose en contrepartie de rester un certain nombre d'années dans l'Education Nationale.

Agé d'une trentaine d'années, il abandonne l'enseignement des maths pour faire le saut vers l'industrie. Quelques années après, l'informatique s'implante dans l'usine.

Il s'empare de cette nouvelle technique boudée par beaucoup, ce qui lui permettra d'être à quarante ans chef du service informatique de l'usine (2 000 personnes). Quinze ans plus tard, il sera mis à la retraite anticipée dans le cadre de mesures systématiques.

Eliane (55 ans)

Pensionnaire d'une institution de bonnes sœurs plus portées à former des jeunes filles cultivées que des intellectuelles, Eliane rate son bac et retourne dans sa famille. Ses parents ont pour projet de la voir reprendre la petite usine de soierie familiale qui connaît quelques déboires et l'incitent à étudier le secrétariat et la comptabilité, ce qu'elle fait. Mais à vingt-deux ans elle change radicalement de cap et part à Lyon suivre des études d'infirmière. Sortie diplômée deux ans après, elle fait le choix de travailler dans le secteur public et découvre le monde du travail dans un grand hôpital lyonnais.

Encouragée par un entourage qui apprécie son sens social, elle passe le concours de surveillante, qu'elle réussit du premier coup, et est nommée dans une autre région.

Elle change à la fois de fonction (d'infirmière à surveillante), de région (de Lyon au Midi) et de type de médecine (de la médecine adulte à la pédiatrie).

En tant qu'infirmière elle donnait des soins aux malades, en tant que surveillante elle a un poste de responsabilités (animation de l'équipe infirmière, gestion, organisation, répartition des tâches) qu'elle doit assumer sans formation particulière.

Choquée par la désinvolture professionnelle du personnel, elle va imposer une réforme radicale : changement de méthodes, de matériel, travail avec une diététicienne, etc. Le patron du service qui avait donné son accord, la convoque bientôt pour lui apprendre qu'une pétition signée de la totalité du personnel demande son départ... Elle prend alors conscience que, si elle avait raison sur le fond, elle



avait tort sur la forme, décidant seule sans associer les infirmières aux transformations nécessaires. La Direction lui proposant de partir ou de renouveler entièrement le personnel, elle décide de rester et laisse le choix aux infirmières et aides-puéricultrices, en leur expliquant les raisons des réformes. Une seule partira, les autres formant au fil du temps une bonne équipe. Quand sa demande de mutation sur Lyon sera acceptée, son plaisir de retourner chez elle se nuancera d'un peu de regret.

Elle travaillera dans différents services pendant cinq ans, puis sera détachée pendant près de dix ans à l'extérieur, avant de revenir à Lyon créer un service de chirurgie orthopédique infantile. Dix ans après, elle a envie de faire de nouvelles choses et a des projets ... Célibataire sans enfant, elle investit sa vie dans l'hôpital.

Avec plus de trente ans d'hôpital et des fonctions d'encadrement non négligeables, elle gagne à peine plus de dix mille francs par mois, auxquels vient s'ajouter annuellement une prime de service d'un mois et demi de salaire.

Jean-Pierre (55 ans)

Sorti d'une école d'ingénieur et titulaire d'une licence de maths, Jean-Pierre se

destine à la recherche. Après un service militaire de vingt-quatre mois, un troisième cycle et un bref séjour au CNRS, il entre à la faculté des Sciences de Paris en 1959.

De deux ans en deux ans, il va être titularisé assistant, nommé maître-assistant, soutenir sa thèse de doctorat qui lui permettra de devenir maître-assistant de première classe. Sa seule possibilité de devenir maître de conférence était de partir en province, il s'y est refusé. Il a quand même eu ce titre quand les maîtres-assistants sont devenus maîtres de conférence et les anciens maîtres de conférence professeurs de catégorie 2.

Passionné par la recherche, il écrit régulièrement dans des publications scientifiques nationales et internationales et assure aussi 175 heures d'enseignement (les maîtres de conférence qui ne font pas de recherche doivent en assurer 192). Il sait que, faute de soutiens, il n'accédera jamais à un poste de professeur.

S'il a donné quelques cours à l'extérieur lorsqu'il avait les enfants à charge et un appartement à payer, il a cessé dès que possible, par principe. Ses collègues qui cumulent heures de cours extérieures et conseil en entreprise ne font guère de recherche et lui pense être à l'Université pour en faire.

Il gagne 17 000 francs par mois nets, sur douze mois, améliorés d'une prime de recherche de 6 000 francs ... par an.

Sa femme, non salariée, est fort active dans des associations. Ses deux enfants ont fait respectivement Normale Supérieure et Polytechnique.

Il aime la science.

Nicole (53 ans)

Avoir loupé le bac conduira Nicole à renoncer à son rêve d'études de psychologie pour faire une école de secrétariat de direction dont elle sort à vingt ans. Elle est alors embauchée dans une PME comme secrétaire du patron, va très vite décharger efficacement ce dernier de nombreuses tâches, s'occupant en particulier des achats. A vingt-quatre ans, elle passe cadre.

La PME se fera racheter, la société absorbante fusionnera avec une autre ... Nicole suivra, passant d'un site à l'autre à travers toute la région parisienne.

Elle épouse à trente ans un collègue de travail dont elle a deux enfants.

Le dernier rachat fera mal : la grosse société acheteuse lui offre le choix entre le licenciement et une baisse de 20 % de son salaire. Proche de la cinquantaine, elle préfère conserver son emploi. Elle mettra quatre ans à récupérer son salaire réactualisé. Chef de service dans la direction financière d'un grand groupe, elle gagne 200 000 francs (bruts) par an.

Marie (52 ans)

Marie se marie à dix-neuf ans à la fin de sa première année de droit, et arrête aussitôt ses études, qu'elle reprendra à trente ans, quand ses enfants auront dix et huit ans. Elle va alors passer une maîtrise de sociologie et psychologie qui lui permettra de trouver un poste au service communication d'une entreprise industrielle. Le travail l'intéresse, mais l'ambiance de rivalité forcenée lui pèse. Un traitement médical de longue durée d'un des enfants requiert une présence deux après-midi par semaine : c'est la mère et non le père professeur qui prendra en charge le problème, en quittant

l'entreprise pour l'université où un ami lui a signalé un poste vacant. Devenue assistante, avec un salaire réduit de moitié, elle va parallèlement préparer un D.E.A. de sciences de l'éducation.

Huit ans après, elle quitte l'enseignement pour réaliser des études au sein de la même université où elle exerce maintenant depuis près de vingt ans.

Jacques (52 ans)

Jacques croyait que pour faire de la recherche il fallait être universitaire ... il a passé deux licences (maths, physique) et un troisième cycle de physique théorique.

Après avoir répondu à des petites annonces, il est sélectionné par deux entreprises : l'une est située géographiquement plus près de son domicile mais l'autre dans sa lointaine banlieue propose 15 % de plus ; il obtiendra l'alignement de l'une sur l'autre et mettra un quart d'heure pour aller à son travail.

Son service national se passera au laboratoire central de l'armée qui lui proposera de l'embaucher ... ce qui lui permettra d'obtenir une nouvelle rallonge de son employeur qu'il préfère rejoindre.

Il ne changera jamais mais au gré des fusions, restructurations et rectification de frontières, le L122-12 l'amènera d'une société à une autre, quatre en tout. Il passera toute sa vie professionnelle en laboratoires mais dans des tâches très variées, allant de la bibliographie à l'électronique.

Alors qu'il cotisait à la Caisse de retraite sur la tranche C à 45 ans, la dernière restructuration bloque son salaire depuis quatre ans comme celui de nombre de ses collègues : la Société, qui surpayaient, se réaligne. Il n'a aucune perspective de promotion. Il travaillera encore entre trois ans (si les FNE reprennent) et douze ans (si les 150 trimestres obligatoires deviennent 160).

Il sait maintenant que pour avoir une très belle carrière, mieux vaut être d'une grande école, de préférence de la même que le Président.

Ses deux fils ont fait les classes préparatoires.

Michel (51 ans)

Michel fait une licence en droit et suit l'Ecole des impôts. Après son service militaire il est effectivement inspecteur des impôts pendant deux ans puis quitte l'administration pour devenir spécialiste fiscal dans une entreprise de dimension internationale, doublant son salaire au passage. Vingt-deux ans après il y est toujours, dirigeant une équipe de dix personnes dont trois cadres. Il gagne trente mille francs par mois. S'il a beaucoup voyagé pendant quinze ans pour remplir ses missions : montages contractuels complexes, politique d'amortissement, suivi des filiales, etc, depuis quelques années il se déplace beaucoup moins, se consacrant plus à la gestion des ressources humaines. Le travail de l'équipe évolue vers plus d'autonomie et de responsabilité, à la grande satisfaction des individus, ce qui contraste avec l'absence de modernisation du travail individuel des agents de l'administration fiscale, qui est d'après Michel la cause principale du malaise de ses anciens collègues.

François (46 ans)

La formation initiale de François cul-

mine avec un Brevet d'Etudes Industrielles de Mécanique générale obtenu après deux CAP d'ajusteur et de dessin industriel, mais toute sa vie professionnelle sera ponctuée de cours et de stages.

Embauché comme chef d'équipe dans une entreprise industrielle, il reste neuf ans dans ces fonctions, suivant des cours par correspondance au centre de Clamart pour avoir une remise à niveau (niveau bac) puis des cours le samedi pendant deux ans et les cours du soir du CNAM pendant quatre ans. Devenu préparateur, il connaît divers postes de technicien avant de passer cadre début 1991, à quarante-six ans, après vingt-six ans d'activité professionnelle dans la même entreprise.

Son collègue Pierre, titulaire au départ d'un BTS d'électronicien et embauché à vingt-trois ans comme agent technique dans la même société a connu une progression régulière et est passé cadre en 1986, au bout de vingt-quatre ans, atteignant alors 15 300 francs mensuels.

Guettés par le FNE sous dix ans, ils savent qu'ils ont obtenu leur bâton de maréchal.



Jean-Louis (45 ans)

En sortant de la classe de seconde, Jean-Louis passe trois ans à l'Ecole des Beaux Arts avant d'entrer sur concours à l'Ecole d'Architecture dont il sort diplômé six ans plus tard.

Il assure alors des cours dans un lycée technique tout en ayant une petite activité libérale. Au bout de deux ans, ayant constaté que le métier d'enseignant consiste surtout à répéter alors qu'il aime organiser et créer, il quitte l'Education Nationale.

Installé architecte libéral, tout en acquérant parallèlement une qualification «monuments historiques», il découvre les inconvénients de ce statut. Alors que la formation reçue à l'école d'architecture est celle de créateur, pas de chef d'entreprise ou de bureau d'études, l'architecte libéral ne passe que dix pour cent de son temps à la création et le reste à des tâches administratives. Lors de travailler douze heures par jour pour un revenu inférieur au smic, par ailleurs habitué des actions militantes dans les associations de quartier et ouvert aux autres, il décide de se reconvertis dans les contacts avec les collectivités locales et les groupes sociaux et postule à être directeur d'un conseil d'architecture.

Il est aujourd'hui architecte-conseil d'un département du grand Sud-Ouest et effectue un travail de communication, de conseil et d'études préalables. L'option salariale lui permet à la fois d'avoir des responsabilités intéressantes et un revenu qui tombe à la fin du mois. Cette sécurité lui permet d'être plus serein et donc plus efficace dans la partie créative de ses fonctions.

Guy (41 ans)

44

Après son BEPC, Guy prépare un CAP de dessinateur bâtiment et commence à travailler à dix-sept ans.

En sept ans, il va changer quatre fois d'entreprise, pour des raisons variées. La première fois pour voir comment s'était ailleurs, la deuxième parce que son contrat à durée déterminée n'avait pas été renouvelé, la troisième parce que son fils naissait et qu'il voulait cesser les déplace-

ments et travailler près du domicile familial. Cette fois-là il acceptera une forte baisse de salaire, rapidement rattrapée puisqu'il devient responsable de la cellule études d'un pavillonneur.

A vingt-cinq ans, il décide de quitter le secteur privé, car d'une part il pense que les beaux jours de la construction privée sont derrière elle et d'autre part s'y voit trop tributaire des «caprices d'un responsable». Il entre alors, de nouveau avec une forte baisse de salaire, dans une société para-publique d'autoroute. La crise pétrolière joue dans son sens, en poussant la société à se moderniser, ce qui «aspire» les jeunes déterminés. Entré comme simple dessinateur, il est choisi quelques mois après pour être chef de gare (responsable de péage) avec la responsabilité d'une quarantaine de personnes.

Dans les années suivantes, il va être responsable d'unités de plus en plus importantes, passant cadre aux approches de la trentaine.

Il a gagné 210 000 francs (nets) en 1990, plus voiture de fonction. Il travaille environ 60 heures par semaine. Son évolution de carrière le conduit à se poser le problème de la mobilité géographique, mais il a construit une belle maison, sa femme a un travail qui lui convient bien ... Ses deux fils sont dans l'enseignement technique, mais comptent faire des études plus longues que celles de leur père (bac professionnel), la petite n'est qu'en sixième.

Joël (40 ans)

Joël a accumulé les diplômes en économie et sociologie mais n'a pas, pendant de longues années, trouvé d'employeur à sa mesure. Vivant de petits boulots précaires, il additionne les doctorats.

Une petite annonce va changer sa vie : une société française le détache comme directeur d'études dans une entreprise d'état africaine. Il va gagner en trois ans plus que dans la totalité de sa vie antérieure, mais le pays devient insolvable et son employeur, en cessation de paiement, le rapatrie.

Il restera trois ans au chômage avant de trouver un poste dans une université de province.



Thierry (40 ans)

Né au début des années cinquante, Thierry, peu passionné par ses études secondaires, finit par passer un bac technique et commence une première année d'IUT, vite interrompue. Réformé par l'armée, il entre dans la vie professionnelle comme monteur de machines à embouteiller dans sa région d'origine, puis est amené à effectuer de nombreux déplacements à l'étranger.

Ouvrier qualifié P2 mais doué pour les langues étrangères et les contacts, il arrive à chaque chantier à communiquer assez vite dans la langue locale et fait preuve d'une grande efficacité.

Son mariage lui inspirant un certain désir de stabilité, il se fait embaucher comme responsable d'entretien dans une clinique. Quelques années après, son ancien employeur le sollicite pour devenir chef d'une brasserie dans un pays tropical.

Un accident domestique survenu pendant la période de préavis le fait revenir en France avec une main en triste état et sans travail. Une fois rétabli, il suit une formation de trois mois au commerce international et trouve un poste de responsable commercial dans une société de vente de

machines à embouteiller. Son don des langues et son goût des contacts internationaux l'amènent rapidement à négocier des contrats à la grande exportation, puis à devenir directeur commercial de cette société. Son salaire annuel s'approche des 300 000 francs, mais la société ayant procédé à un RES, il s'est lourdement endetté et a un revenu disponible assez faible. Comme encadrer des vendeurs ne l'intéresse guère, il envisage de se détacher comme responsable commercial rémunéré à la commission. Il gagnera plus et sera heureux d'être revenu à des tâches plus directement opérationnelles.

Flore (39 ans)

Flore fait une maîtrise de Maths-Physique et se présente au CAPES une des rares années où le nombre de places est fort restreint. Refoulée, elle se refuse à être «maître auxiliaire» et entre dans une société industrielle comme agent technique.

Cinq ans après, elle sera promue ingénieur, mais à un salaire inférieur à celui du jeune dilettante sortant d'une grande école qui occupe le bureau à côté.

Apprécier et bien notée, elle sait que

ses perspectives de carrière sont à peu près nulles.

Philippe (35 ans)

Frais émoulu d'une Ecole Nationale d'Ingénieurs, Philippe effectue un an de service militaire comme deuxième classe et se met sur le marché de l'emploi dès sa libération. En quatre mois il reçoit deux propositions fermes et choisit celle qui doit déboucher sur un contrat à durée indéterminée après un passage de quelques mois sous forme de «stage Barre». Il devient alors le premier salarié d'une entreprise de mécanique traditionnelle en phase de démarrage, assurant toutes les fonctions techniques alors que le patron-créateur s'occupe du commercial et du financier.

L'entreprise se développe rapidement, elle compte aujourd'hui trente salariés et est leader français, bientôt européen, sur son segment de marché.

Philippe travaille environ soixante heures par semaine, dont quarante-cinq ou cinquante dans l'entreprise, heureusement son trajet en voiture domicile-travail ne dépasse pas vingt minutes.

Son épouse compte prendre une activité salariée maintenant que le deuxième enfant va à la maternelle.

Il a triplé son salaire en dix ans. En tant que directeur technique, il est très près des décisions mais a refusé d'entrer au capital de la société. Il ne changerait d'entreprise que pour «voir autre chose» : glisser vers le management ou enrichir son expérience.

Christian (32 ans)

Son diplôme d'une école commerciale et sa bonne connaissance de l'anglais ont conduit Christian à entrer dans la filiale française d'un groupe international. Proche par un «chasseur de têtes», il démissionne pour le contrôle de gestion... de la filiale française d'un groupe international, dans un autre secteur d'activité. Il travaille beaucoup, sacrifiant parfois ses week-end, ce que son célibat rend plus facile.

Passionné par sa carrière, il continue néanmoins à donner un cours dans un établissement d'enseignement supérieur.





Claudine (30 ans)

Normalienne, agrégée de maths et titulaire d'un DEA, Claudine n'a pas obtenu de poste dans l'enseignement supérieur. Cependant, elle n'a pas, contrairement à nombre de ses condisciples, fui l'Education Nationale et a passé quatre ans dans un collège de la banlieue Nord de Paris. Nommée dans un nouveau lycée à la dernière rentrée, elle a pour collègue un maître-auxiliaire qui a raté le CAPES l'an dernier, n'ayant obtenu que 39 points sur 200 à l'écrit alors qu'il en fallait 40 pour être «repêché» pour l'oral.

C'est une passionnée de musique ancienne.

Jean-Didier (29 ans)

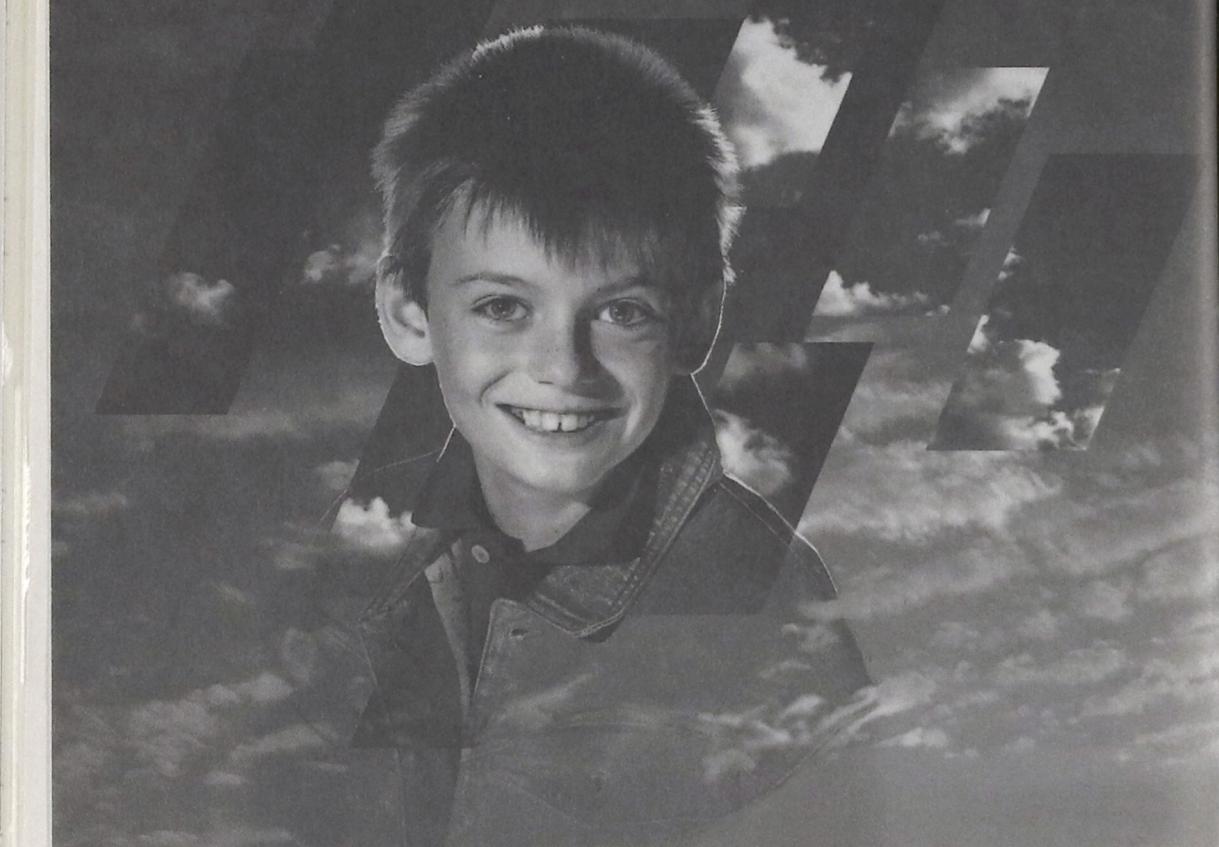
Entre sa sortie de Polytechnique et son

entrée en école d'application, Jean-Didier fait un stage dans une grande entreprise industrielle. A sa sortie, le contact est repris et il est embauché. Comme il tenait à faire de la technique, ne voulant pas aller directement dans les états-majors, il travaille dans la recherche-développement.

Virginie (27 ans)

Aimant l'histoire et les relations humaines, Virginie mène de front une licence d'histoire et Sciences Po, section économie finances. A sa sortie, elle cherche un emploi dans la gestion du personnel, tout en préparant sa maîtrise. Au bout d'un an, elle trouve, par l'école, un stage de vacances qui débouchera sur un contrat à durée indéterminée au service des ressources humaines d'une entreprise industrielle.

A L'ERE DE LA COMMUNICATION VOUS ÊTES PRESENT PARTOUT INSTANTANÉMENT

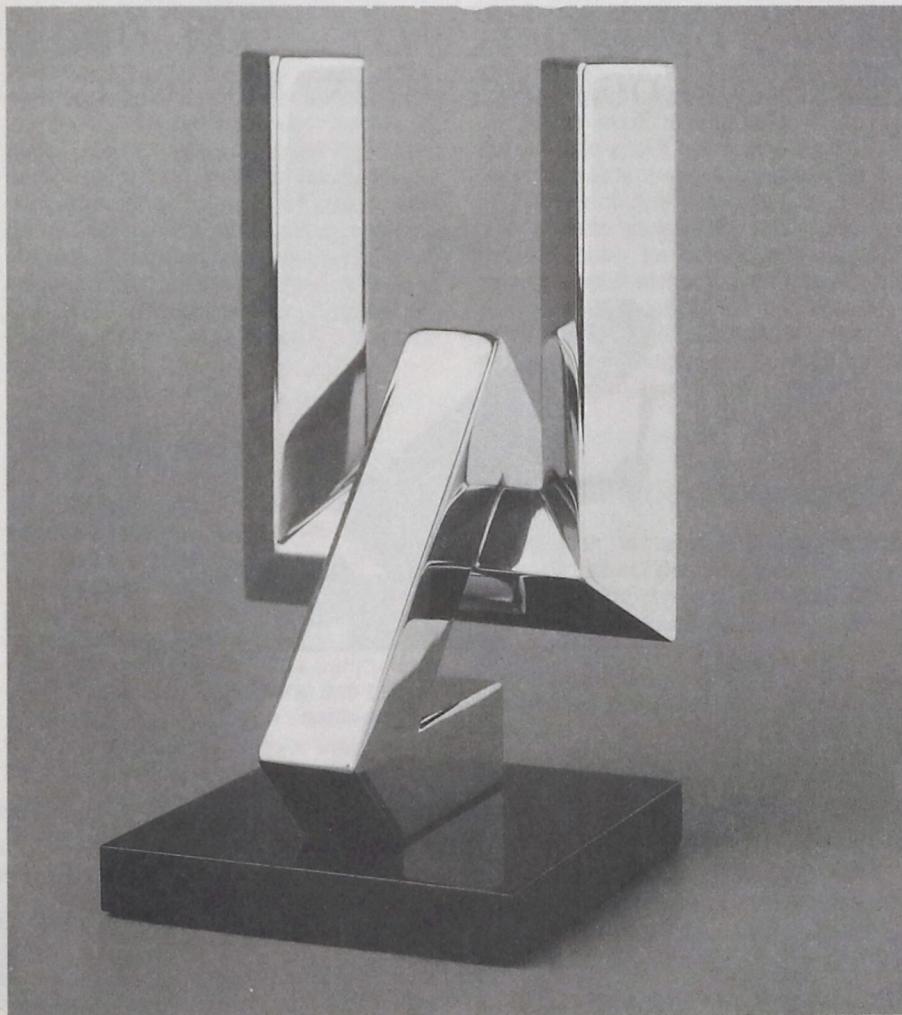


Souvenez-vous, c'était hier, nous remportions le pari du téléphone pour tous. Aujourd'hui, chaque jour, vous vivez les télécommunications: 26 millions de lignes, 5 millions de minitels, 300 000 télécopieurs, la télévision par câble, les radio-téléphones, des liaisons spécialisées et déjà trois de

nos satellites dans l'espace. Demain, communiquer vous fera vivre le monde très simplement. Etre présent partout. Instantanément. Communiquer sur une même ligne par la voix, l'écrit, les données et l'image. Un rêve? Non. Une réalité qu'un grand service public prépare chaque jour pour vous.



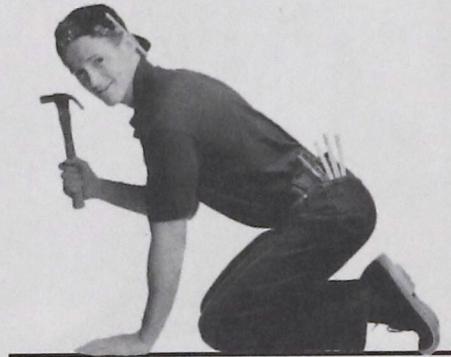
LES CADRES ET LEURS ORGANISATIONS SYNDICALES



49



**VOUS AVEZ DES PROJETS. C'EST LE SEUL APPORT
PERSONNEL QUE NECESSITENT NOS PRETS.**



ECOM

Avec les Crédits BNP (Prêt personnel, Créditable, Crédit tous travaux...), le financement d'un projet est devenu simplissime. En fait, la seule difficulté consiste à trouver ce qui vous ferait plaisir. Votre idée, c'est le seul apport personnel que nous vous demanderons. Le reste, la BNP le finance à 100 %. Mais ce n'est pas tout. Comme les Crédits BNP ont plein d'avantages, nos conseillers vous aideront à choisir la formule qui correspond le mieux à vos besoins. Avec les Crédits BNP, pour réaliser vos petits ou grands projets, le plus difficile, c'est de trouver une agence BNP... et il y en a 2 000 en France.

BNP. TOUT CE QU'UNE BANQUE PEUT VOUS APPORTER.



ASPECTS HISTORIQUES ET PRÉSENTS

Sociologue au CNRS, Centre d'études de la Vie politique française (CEVIPOF) et au Conservatoire National des Arts et Métiers, **Guy Groux** a consacré de nombreux travaux et une thèse de doctorat d'Etat (IEP 1986) au syndicalisme des cadres. Il nous raconte ici cette histoire, d'hier à aujourd'hui et demain.

L'histoire du syndicalisme-cadres se résume en une lente maturation, une conquête de l'autonomie débouchant sur une influence sociale accrue voire — à une période —, une tentative de conquête de l'hégémonie. Pourtant, le syndicalisme-cadres connaît une gestation souvent cahotique. Les organisations naissent pour ensuite entrer dans un long sommeil. Il en est ainsi des années 20 avec l'USIC (Union sociale des ingénieurs catholiques), l'USIF (Union des syndicats d'ingénieurs français) ou l'USTICA proche de la CGT (Union syndicale des techniciens de l'industrie, du commerce et de l'alimentation) ; et des années trente avec la CGCEF (Confédération générale des cadres de l'économie française, mère de la CGC).

Un double rejet

La libération constitue à sa manière une période charnière. Le syndicalisme cadres se met alors durablement en place même si cette mise en place demeure très progressive et ne s'effectue ni sans heurts, ni sans obstacles. Parmi ces derniers, quatre traits se distinguent plus particulièrement. Alors, le syndicalisme des cadres reste souvent l'objet d'un double-malentendu voire un double rejet tant par un patronat qui accepte mal la syndicalisation de ceux qui s'inscrivent dans la hiérarchie que par les syndicats existants marqués à l'époque par un fort ouvriérisme. Il ne dispose pas — hormis quelques pans locaux du secteur nationalisé (EDF, p.e.) — d'assise sociale, de réelle base nationale. Il tente d'intervenir dans un système de relations professionnelles déjà occupé et codifié par d'autres acteurs : l'Etat dont

l'interventionnisme est patent, les syndicats ou (alors) au niveau local et à celui des branches, le patronat. Enfin et surtout, il ne détient pas réellement de «projet social unifié» qui lui soit propre à contrario des organisations ouvrières qui se réclament du socialisme (la CGT) ou d'une vision réformiste fondée sur l'humanisme chrétien. Mais précisément c'est à partir de ces faiblesses et notamment dans son absence de projet unifié que le syndicalisme-cadres tente dans un premier temps de s'édifier comme acteur au sein du jeu des rapports sociaux. En effet pour tout nouvel acteur se constituant dans un système régulé et marqué par la recherche d'une certaine stabilité sociale, toute tentative d'affirmation de soi et de conquête de l'autonomie implique a priori un travail de légitimation auprès des autres acteurs sociaux.

La légitimation par emprunt

Libération, la particularité du syndicalisme-cadres est de procéder à ce travail de légitimation par des pratiques d'emprunts aux discours des acteurs environnants (Etat, patronat, syndicats ouvriers, groupe cadres tel qu'il existe «spontanément») afin de se voir conférer une certaine reconnaissance sociale mais aussi de donner à son propre discours un contenu suffisamment général afin d'esquisser progressivement les traits d'un «projet» qui précisément lui manque.

Ainsi, la CGC s'inspire bien sûr des thèmes endogènes au groupe-cadres et plus particulièrement de certains des écrits (1) qui reproduisent parfois eux-mêmes les discours dominant, les cadres qui les formulent s'identifiant ici à la défense de

l'ordre et de la hiérarchie. Mais limiter les «emprunts» de la CGC à ce seul aspect serait pour l'époque abusif. Car dans le même temps, celle-ci s'accordant avec la CFTC dénonce un libéralisme trop poussé et reprend les thèses des pouvoirs publics — et en particulier des hauts fonctionnaires attachés au modèle développementiste et planificateur — à propos de l'économie concertée. Plus tard, ralliant encore les organisations ouvrières, elle condamnera les processus de déqualification qui affectent l'industrie moderne des années 60 et ira jusqu'à évoquer «la prolétarisation des cadres».

Dans le même temps, les cadres de la CFTC et de la CGT reprennent naturellement à leur compte les projets respectifs de leurs centrales. Mais ils se réfèrent aussi au modèle développementiste défini par l'État. De la Libération aux années 70, les cadres CGT, dans le secteur public, purent dans bien des cas adopter une logique relevant du champ de l'organisation et de la rationalisation existant dans l'économie de marché. Ceux de la CFTC adhèrent dès 1947 aux normes de la dite «organisation scientifique du travail» tout en dénonçant souvent le «capitalisme» et la logique (considérée alors par eux comme «pathologique») qui l'anime. Ils reprennent par ailleurs le discours sur la «réforme de l'entreprise» tenu plus tard par certains représentants de l'État et des fractions modernistes du patronat.

Ces quelques exemples qui peuvent être multipliés à l'envie démontrent la pluralité des sources et discours qui structurent les premières options des organisations de cadres. Discours «spontanés» des cadres de base, discours patronaux, discours ouvriers, discours étatiques voire discours savants forment ainsi un lot dans lequel sont venus historiquement puiser les syndicats de cadres.

Mais cet éclectisme apparent possèdera durant longtemps une double fonction historique. Par le biais de leurs divers emprunts aux discours environnants, les syndicats de cadres tissent en direction des «autres» acteurs des «entendements potentiels communs» qui pallient les malentendus initiaux (cf. supra) et induisent par là-même des possibilités d'échanges (symboliques puis pratiques) qui renforcent à terme leur légitimité sociale. Par ailleurs, les usages sociaux de discours

hétérogènes auxquels ils s'adonnent, s'accordent in fine à leur propre hétérogénéité qui résulte elle-même de la diversité du groupe (les cadres) qu'ils sont censés représenter. Ainsi, la diversité des thèmes qui structurent initialement les syndicats de cadres, reproduit à divers degrés les représentations multiformes qui — de l'ingénieur au contremaître — siègent dans le milieu (concret) des cadres et permettent ainsi aux premiers de jouer à l'égard du milieu une fonction symbolique et institutionnelle de cohésion sociale.

Mais dès ses origines, le syndicalisme cadres ne saurait se réduire aux seuls «jeux d'approche et d'alliances» aux autres acteurs, jeux que définit avec force les usages sociaux de discours qui le typent alors. Les organisations concernées — la CGC mais encore les cadres CFTC ou cégétistes — produisent aussi des «jeux de distinction» — et notamment de distinction par rapport aux organisations ouvrières — qui leur permettent de mieux se spécifier et ainsi d'assurer au moins sur le plan formel, une certaine autonomie.

Production et reproduction

Pour diverses raisons historiques, les organisations ouvrières se sont durant longtemps enfermées au sein de l'entreprise, dans un univers de revendications qui prenait surtout en compte les questions de salaires ou leurs connotations immédiates à savoir les classifications ou primes sur les conditions de travail ; en d'autres termes, la sphère même de la **production concrète** délimitait ici l'univers revendicatif des syndicats ouvriers lié pour l'essentiel à une régulation fondée sur le **rappor salarial**. Au contraire, dès la Libération, les organisations de cadres mettent en œuvre des revendications qui ne portent pas seulement sur la sphère de la production (cf. la hiérarchie des salaires par exemple) mais aussi sur celle de la **reproduction économique** le statut des investissements, la portée des nationalisations, l'impact des technologies, l'emploi et les qualifications à mettre en œuvre, structurent ainsi les débats et discours qui traversent dès ses origines le syndicalisme-cadres et portent plus sur la gestion de la production que sur cette dernière elle-même. Ce qui est donc en cause c'est un rapport de type particulier, le **rappor**

gestionnaire qui se base sur les notions de compétences et qualifications dont se «réclament spontanément» les cadres et qui impliquera à terme l'émergence de revendications bien connues : les revendications de pouvoir.

La concrétisation de l'autonomie

Les années 60 marquent la concrétisation de l'autonomie comme **une tentative de conquête de l'hégémonie**. Dans la période antérieure, l'action du syndicalisme cadres se limitait surtout à l'univers institutionnel (Retraites, régimes particuliers, avenants conventionnels, etc.). Après la guerre d'Algérie, les grèves de Neyric (1963), celles de 1968 en font un acteur collectif plus concret au sein de l'entreprise. Divers travaux appuient le mouvement. Serge Mallet («La nouvelle classe ouvrière»), Alain Touraine et d'autres publient sur les «nouvelles couches de cadres» des écrits qui connaissent dans le milieu syndical ou d'autres milieux (médias, univers politique, universités) un profond retentissement qui contribue parfois à donner à ces écrits une fonction de «self full-filling prophecy» (prophétie auto-réalisante). Reste que la nature même des revendications formées par le syndicalisme des cadres dès l'après-guerre marque la période. Ce qui est toujours en jeu, relève surtout de l'univers de la reproduction et de la gestion. Dès le conflit de Neyric, les ingénieurs et techniciens en grève visent dans leurs revendications, la gestion de l'entreprise et celle du produit. En 1966, les Unions de cadres (CFDT, CGT, FO) sont parmi les premières à revendiquer une politique de formation continue prenant en compte les mutations économiques et ceci bien avant l'accord de 1970 et la loi de 1971. A EDF, CGC, CFDT, FO s'unissent en vue d'une politique de revalorisation des bas salaires qui ne se fonde pas seulement sur une demande abstraite de «plus de justice sociale» mais sur des moyens concrets notamment la prise en compte de la masse salariale (notion inaugurée dans l'univers revendicatif par le syndicalisme des cadres) par rapport au montant des investissements. Les années 70 et la crise économique aidant, le mouvement s'accélère. Dès le départ, les syndicats de cadres

innovent. Ils initient les premières formes du syndicalisme de propositions qui se donne pour but d'agir non seulement sur les effets de la décision patronale mais au niveau de son élaboration. L'UCC met en œuvre une plate-forme sur les technologies qui a des impacts sur le choix des matériaux et la décision d'investissements. Au sein de la CGT, l'UGICT joue également un rôle d'avant-garde en la matière. Elle prône elle aussi le fait de contre-proposition syndicale et s'appuie à cette fin sur la notion de «nouveaux critères de gestion». Quant à la CGC, elle revendique dès le début des années 70, la participation des salariés aux Conseils d'administration et plus tard se rallie au syndicalisme de propositions industrielles. Naturellement, ces diverses orientations ne se limitent pas au seul stade des tribunes de Congrès. Elles se concrétisent dans maints conflits d'entreprise (Lip, Montefibre, la sidérurgie, Technip notamment) ou face à diverses décisions économiques ou sociales du patronat (EDF et le choix nucléaire, l'industrie automobile, la négociation de l'individualisation des salaires, le statut du management participatif, etc.).

Le syndicalisme de propositions économiques

On sait que l'autonomie d'un acteur ne se mesure pas seulement à sa capacité d'initiative mais aussi à son pouvoir d'influence. A cet égard, les années 60 restent révélatrices. Après avoir acquis dans les années 50-60 une légitimité institutionnelle auprès des autres acteurs sociaux et définit — dans l'univers syndical — leur propre spécificité, les organisations de cadres mettent — les premières — en œuvre des revendications gestionnaires qui les typeront plus encore. Mais de plus, tout en s'exposant parfois — dans les années 70-80 — à de vives oppositions, elles initieront progressivement une nouvelle approche syndicale — le syndicalisme de propositions économiques — qui sera reprise, exception faite de la Confédération FO, par l'ensemble des organisations ouvrières. Compte tenu du poids actuel des nouvelles démarches syndicales dans le système français, le problème du syndicalisme cadres ne se pose ainsi plus sous le seul angle de l'autonomie mais bien aussi en termes d'hégémonie.

Les paradoxes de l'hégémonie

Reste qu'à l'évidence l'hégémonie progressive du syndicalisme des cadres ne va pas — au début des années 90 — sans paradoxe. En l'occurrence, c'est au moment même où certaines des orientations essentielles du syndicalisme des cadres — nouvelles technologies, participation à la gestion, responsabilisation économique, revendications de pouvoir — se diffusent dans l'ensemble des organisations ouvrières que son devenir se heurte à **trois défis majeurs** : l'Europe, «la professionnalité de masse», le retour à l'amicalisme.

L'espace social européen

L'Europe constitue en effet le premier défi. Le syndicalisme des cadres sût en France d'autant plus aisément affirmer sa spécificité que le terme de cadres y fut toujours spécifique comparée à l'étranger. Le terme est ici générique, englobant des strates, des fonctions (ingénieurs, professeur, etc.) très diverses. A l'étranger, il reste moins patent comme en témoigne par exemple les notions d'exécutive, de profesional et de manager qui établissent dans l'univers du travail intellectuel des distinctions foncières qui ne sont pas sur le plan juridique (ou autre) de pure forme. Certes, le Comité des Cadres de la FIET ou la toute récente Confédération Européenne des Cadres restent conscients du problème. Mais lorsque l'on sait qu'il ne peut exister de «syndicalisme unifié» sans un minimum de statuts réglementaires et professionnel communs, il est évident que le syndicalisme des cadres se heurtera au niveau de «l'espace social européen» à des questions d'harmonisation des titres, des diplômes, des savoir-faire pratiques, des expériences qui n'iront pas — dans un premier temps au moins — sans un risque fondamental : la déstructuration au stade européen de la syndicalisation des cadres...

La professionnalité de masse

Le deuxième défi a trait à une tendance qui traverse le tissu social, ici-même.

Longtemps, le syndicalisme des cadres a tiré parti de la professionnalité de ses adhérents et sut grâce à celle-ci revendiquer son particularisme. Dans les années 60, cette professionnalité était d'autant plus patente que nombre de tâches d'exécution anciennement qualifiées (ouvriers d'usine, employés de bureau) voyaient amputer une part parfois importante de leur savoir. Aujourd'hui le nombre toujours plus élevé de bacheliers, l'insertion de plus en plus massive sur le marché du travail des «bac + 2», les cycles de formation continue qui jalonnent beaucoup de cycles professionnels, accompagnent la régression des tâches purement déqualifiées due notamment aux nouveaux automatismes (robots, etc.).

Ainsi le travail qualifié, la «professionnalité de masse» occupent une place accrue dans laquelle — à terme — la qualification des cadres peut fort bien se fondre et ainsi perdre une large part de la spécificité qui sut singulariser le syndicalisme sur lequel ces derniers purent longtemps s'appuyer.

Désyndicalisation et amicalisme

Enfin, on ne saurait évoquer l'avenir des syndicats de cadres sans faire état de la crise actuelle et durable (en France) du syndicalisme en général. Bien que moins affectées par le chômage, les organisations de cadres subissent largement les effets du recul syndical : pertes de militants, pertes d'adhérents, désaffection. Ainsi la CGC compte-t-elle aujourd'hui moins de 100.000 membres ; (3) elle en revendiquait 398.700 en 1976, 201.646 en 1987. Les unions confédérales sont touchées aussi. A l'évidence, le reflux syndical connote ici la généralisation des diverses formes de «repli individuel» qui particularisa toujours à divers degrés le groupe cadres. Mais parallèlement à ces stratégies micro-singulières, moléculaires, on assiste — notamment dans la fonction publique — : au retour de l'amicalisme qui fut — paradoxalement — à l'origine même du syndicalisme des cadres (4). Mais dans maints cas les amicales débordent aujourd'hui, le seul champ de «socialisation spontanée» et «convivialité élitaire». Elles investissent le terrain laissé en partie vacant par le syndicalisme et opèrent une reconversion

plus ou moins profonde en s'emparant de revendications (carrières, salaires, participation, etc.) jusqu'alors portées par les syndicats. Fortes de leur rapport immédiat au groupe et à son identité, elles rivalisent désormais, dans bien des cas, avec les syndicats de cadres. Certes, ces derniers ont su dans les années récentes opérer un certain tournant et pallier les effets les plus patent de cette rivalité nouvelle : il en est ainsi de la prise en compte des aspirations individuelles, de celle des «métiers» de cadres pris un à un, etc. Mais il reste que le défi amicaliste est posé et que la crise des syndicats aidant, il peut plus encore se développer.

Vers une nouvelle adaptation

Ainsi l'Europe, la «professionnalité de masse» et l'amicalisme constituent à leur manière autant de mises en questions du syndicalisme des cadres **tel qu'il fût jusqu'alors**. A l'évidence, le paradoxe est patent puisque ces défis émergent avec force alors même que le syndicalisme-cadres avait atteint en France une forme d'apogée. Lors se pose pour lui une question centrale : celle de son adaptation à la nouvelle donne. Mais en fait, l'histoire du syndicalisme des cadres ne fût-elle pas en réalité l'histoire d'adaptations successi-

ves, parfois lentes, parfois brusques mais jamais sans obstacles ?

GUY GROUX



(1) Lamirand G. , Le rôle social de l'ingénieur, Desclée, Paris, 1932 ; Clerc H. , Pour sauver les classes moyennes, Tallandier, Paris, 1939.

(2) Le Comité mondial des cadres de la FIET a actuellement pour Président, Michel Rousselot, responsable national de l'UCC.

(3) Cadres, techniciens et agents de maîtrise, voire employés dans certains secteurs tels la banque.

(4) Sur l'amicalisme, cf. Guy Groux, Amicales et syndicalisme des cadres : logiques divergentes et pratiques communes, Revue française de sociologie, n° 4, 1988, volume XXIX : 563-591.

PSYCHOSOCIOLOGIE DES CINQ

Ingénieur d'études à l'Institut des Sciences Sociales du Travail (Université Paris I), **Marie Geoffroy** se livre ici à une actualisation des travaux de Guy Groux sur la typologie des cinq : comment les cinq organisations syndicales françaises rassemblant les ingénieurs et cadres (UGICA-CFTC, UCI-FO, UCC-CFDT) et autre ces derniers les techniciens et agents de maîtrise (UGICT-CGT, CFE-CGC) se situent vis-à-vis de la tradition et de la modernité, quelles sont les forces et les faiblesses de chacune ?

Actuellement, cinq organisations se partagent le champ de la syndicalisation de l'encadrement : d'une part, la CFE-CGC constituée en confédération ; d'autre part, quatre unions insérées dans des centrales « ouvrières », situation plus complexe soulevant nécessairement la question des relations qui s'établissent, en leur sein, entre structure cadre et structures non cadres. En dépit d'attitudes fréquemment ouvriéristes et au delà des débats qui ont opposé les forces de gauche sur la place des cadres par rapport à la classe ouvrière, le syndicalisme cadre se différencie du syndicalisme ouvrier, moins sur le plan idéologique que sur celui des enjeux de mobilisation. Traditionnellement, l'un a axé son action sur l'emploi, les salaires et les conditions de travail, alors que le contenu du travail et les rapports de pouvoir dans l'entreprise ont davantage polarisé l'intérêt de

l'autre, notamment avec la taylorisation progressive du travail intellectuel. C'est, en effet, l'extension de la division du travail au sein même de la sphère de la conception qui, en générant le processus de la double polarisation de la qualification et l'éloignement d'un nombre toujours plus grand de cadres des lieux de décision, a constitué le moteur privilégié de la mobilisation des cadres.

L'existence des différentes organisations témoigne de la diversité d'approche des réalités. L'apport de Guy Groux (1) dans la compréhension de la complexité de l'échiquier syndical est d'étudier les organisations cadres dans leur rapport à la modernité et, pour les unions confédérées, dans leur capacité à faire accepter, par l'ensemble des structures de leur Confédération, la spécificité de l'encadrement. Ceci le conduit à la typologie suivante :

	<i>Tradition</i>	<i>Modernité</i>
UGICA-CFDT	CGC	UGICT
le passéisme	le syndicalisme d'ordre	le syndicalisme de rupture
UCI-FO		UCC-CFDT
la tradition syndicale ouvrière		du syndicalisme du réalisme social au syndicalisme de régulation sociale

L'UGICA-CFDT ou «l'impossible adaptation aux réalités actuelles».

Les positions de l'organisation chrétienne s'organisent autour de 4 thèmes principaux :

— la défense d'une société contractuelle

— l'aspiration à voir instaurer la concertation économique dans l'entreprise

— la critique anti-étatique et anti-technocratique

— la dissociation opérée entre le progrès technique à l'origine de graves méfaits humains et le progrès social.

Il faut aussi mentionner la sécurité sociale et le régime de retraite des cadres.

S'interrogeant sur les causes de la faible implantation de l'UGICA, Guy Groux l'attribue moins à son attachement confessionnel qui la particularise dans le monde syndical attaché au principe de laïcité, qu'à deux raisons d'ordre structurel :

— tout d'abord, l'UGICA ne parvient pas à se délimiter un territoire propre la démarquant clairement dans le domaine doctrinal et revendicatif d'autres organisations.

En effet, en partageant nombre d'orientations, par exemple sur la retraite ou l'interventionnisme étatique avec la CFE-CGC beaucoup plus implantée dans le milieu cadre, sa spécificité demeure incertaine et elle ne peut constituer un pôle véritablement attractif.

— En second lieu, et c'est ce qui explique le qualificatif de «passéiste», le traditionalisme de son discours et de ses analyses, particulièrement sur la question du progrès technique, est en rupture avec les valeurs dominantes des cadres. Il a de fortes chances d'avoir un effet répulsif dans un milieu qui pense devoir, et pouvoir, jouer un rôle déterminant dans l'amélioration de la société, du fait même de sa maîtrise des nouvelles technologies.

L'UCI-FO et la tradition ouvrière

L'acceptation, par la CGT-FO, de l'exis-

tence d'une structure spécifique aux Ingénieurs et Cadres, est récente ; l'UCI, prolongement de la FNIC ayant moins d'un quart de siècle d'existence (1977).

Les thèmes de mobilisation recouvrent largement ceux de la Confédération : défense du statut, du pouvoir d'achat, de la Sécurité Sociale et de l'emploi — opposition aux «lois Auroux», le droit d'expression menaçant, à ses yeux, les attributions légitimes des représentants du personnel et syndicaux.

L'UCI se bat également pour défendre le régime de retraite des cadres et pour l'obtention d'une «juste» fiscalité ne pénalisant pas systématiquement les personnels de l'encadrement. En outre, elle porte un fort intérêt à la formation, pour laquelle elle préconise l'instauration d'un «SMIG» ou socle minimum d'instruction généralisée, ayant pour objectif de permettre à chacun, quelque soit son niveau, de s'adapter aux évolutions économiques et technologiques.

L'UCI qui pérennise, au sein des organisations Cadres, la «tradition syndicale ouvrière» se caractérise par deux constantes :

— l'attachement à un syndicalisme de type revendicatif et défensif, qui est le modèle adopté par sa confédération

— le refus de principe de pénétrer dans le champ de la gestion, ce qui la différencie de l'UGICT et de l'UCC.

Aujourd'hui, l'UCI paraît tiraillée entre des influences contradictoires, où s'affrontent, d'une part la conception que la Confédération a du rôle et de la fonction du syndicalisme (défendre les intérêts immédiats des salariés, poser les bonnes questions mais ne pas apporter les réponses, rejet de la fonction gestionnaire) et, d'autre part, les valeurs dominantes du groupe Cadre que l'UCI représente et qui se veut force motrice en matière industrielle et technologique.

On peut se demander si la publication par l'UCI, en 1989, des «10 conditions et propositions» en matière technologique, bien qu'accompagnées de la réaffirmation des positions de principe, ne constitue pas un premier glissement vers le champ proportionnel.

La grande interrogation est celle de

l'orientation qu'adoptera la CGT-FO dans les années à venir et la part d'autonomie qui sera accordée à l'UCI.

La CFE-CGC et l'ordre

Traditionnellement attachée à un syndicalisme catégoriel, la CFE-CGC axe son action sur :

- l'attachement à une société de type libéral et humanitaire,
- la défense de la hiérarchie, de l'autorité et du pouvoir,
- la critique anti-étatique, au sujet notamment de la politique fiscale et des nationalisations,
- la revendication de l'économie concertée dans l'entreprise,
- la Sécurité Sociale qui, à son avis, ne doit avoir qu'une fonction de redistribution horizontale.

La CGC s'est vivement opposée, après 1982, aux lois Auroux, le droit d'expression risquant, pour elle, de porter atteinte, non seulement au monopole syndical, mais au rôle des cadres eux-mêmes. En ce qui concerne les nouvelles technologies elle a, dans la «Novotique», davantage apporté des éléments de réflexion que de véritables propositions.

La justification de qualificatif «Syndicalisme d'ordre» tient à la représentation qu'elle a de la société qui serait «naturellement» hiérarchisée. Dès lors, toute proposition d'ordre technologique ou industriel, amènerait nécessairement le syndicat à pénétrer dans un champ qui n'est pas le sien, mais le domaine réservé de l'employeur.

Depuis quelques années, certaines initiatives de la CFE-CGC soulèvent des interrogations et peuvent laisser supposer une évolution des orientations traditionnelles.

— En premier lieu, en partie pour lutter contre l'effritement des effectifs, elle a, au Congrès de 1987, procédé à une modification des statuts. Désormais, elle est ouverte à certains non cadres qui, dans l'entreprise, sont appelés à de nouvelles responsabilités en raison de l'introduction et de la diffusion de nouvelles technologies.

Cette modification statutaire expliquerait, pour une large part, l'échec enregistré par la Confédération de l'Encadrement aux élections prud'homales de 1987. L'électorat traditionnel aurait, par son vote, sanctionné une décision qu'il désapprouvait, sans que ceux qu'elle était prête à accueillir, viennent compenser les désaffections.

— En second lieu, en 1988, dans une déclaration commune avec le Patronat, la CGC a accepté les principes de «l'entreprise participative» et de «copilotage des entreprises», l'encadrement étant désormais associé aux choix des orientations stratégiques et à l'élaboration des décisions.

Ces deux décisions, expression de l'orientation moderniste de Paul Marchelli déjà engagée par Jean Menu, marquent une rupture par rapport aux positions longtemps défendues par André Malterre, et qui ont façonné la doctrine de l'organisation.

Aujourd'hui, la CFE-CGC rencontre deux problèmes :

— Le premier problème concerne l'image de modernité qu'elle cherche à acquérir et qui ne lui est pas spécifique. L'UGICT et l'UCC la possédant depuis longtemps bénéficient, en la matière, d'une certaine avance.

— Le deuxième problème concerne les effets à long terme de l'ouverture qu'elle a opérée. Parviendra-t-elle à récupérer et stabiliser son ancienne base, attachée à l'idéologie de la troisième force, tout en attirant et fixant une population nouvelle sensible à d'autres orientations ? Si tel était le cas, ces deux cultures se cotoieront-elles ou parviendront-elles à s'entremêler ; et sur quelle doctrine ?

L'UGICT et la rupture

L'UGICT symbolise le syndicalisme de contre-propositions et de rupture. Les thèmes privilégiés son de deux ordres :

— les nouveaux critères de gestion qui répondent aux besoins sociaux et qu'elle oppose aux critères de gestion capitalistes basés sur la logique de la rentabilité et du profit.

— les nouvelles technologies suscepti-

bles de générer le progrès social. Elément-clé de la Révolution scientifique et technique, elles constituent un enjeu essentiel des luttes dans lesquelles les ICT joueront nécessairement un rôle central.

Si l'on veut aujourd'hui caractériser la situation de l'UGICT, on peut considérer qu'elle est confrontée à quatre difficultés et qu'elle possède trois atouts.

Les difficultés concernent :

— l'érosion des effectifs. L'UGICT ne parvient pas à élargir durablement son audience dans le troisième Collège et perd de l'influence dans le second,

— l'obédience idéologique qui ne prévaut pas dans le milieu Cadre-technicien,

— la mutation sociologique de la population technicienne ; base constitutive de l'UGICT, avec la diminution des techniciens issus à l'ancienneté de la promotion ouvrière et la montée des jeunes bac + 2,

— enfin, les positions de retrait adoptées vis-à-vis de l'Europe qui entrent en contradiction avec les orientations générales des Cadres.

Les atouts sont loin d'être négligeables et sont représentés par :

— la possession d'un appareil militant organisé et actif,

— le fort attachement de l'UGICT au dogme de la «spécificité dans la convergence» qu'elle a su imposer au sein de la CGT,

— enfin, la place déterminante occupée aujourd'hui dans la société par les techniciens. La possibilité qu'elle leur offre de se syndiquer dans une organisation cadre peut l'avantagez de façon importante par rapport à l'UCI et l'UCC qui ont un recrutement plus sélectif, basé sur la seule définition du cadre au sens des Conventions Collectives.

L'UGICT partage avec la CGT l'image de la solidité et y ajoute celle du dynamisme et de l'ouverture. Elle est la première organisation cégétiste à avoir élaboré des contre-propositions et a su, au 40^e Congrès, jouer un rôle important comme force du changement.

Susceptible d'être taxée, aujourd'hui, de néo-syndicalisme, pourra-t-elle dans l'avenir tirer avantage de la position enjeu

occupée dans la Société par les techniciens et cadres pour continuer à être le vecteur du changement au sein de la CGT ? On parle de plus en plus de l'arrivée possible au Secrétariat Général de la Confédération d'Alain Obadia responsable de l'UGICT.

L'UCC-CFDT et la régulation sociale

L'UCC a joué un rôle déterminant dans l'évolution qu'a connue la CFDT depuis 1978-79 et qui l'a amenée au réalisme social et au recentrage.

Elle se caractérise par :

— le très fort intérêt porté aux nouvelles technologies et aux propositions industrielles qui impliquent, à ses yeux, une transformation du contenu et de l'organisation du travail,

— la légitimation de l'économie et de l'entreprise par laquelle elle s'oppose au discours traditionnel en termes des conflits d'intérêts,

— l'acceptation voilée de la flexibilité,

— la substitution du syndicalisme de service au syndicalisme défensif et revendicatif,

— la valorisation du syndicalisme «d'innovation qui surmonte le corporatisme et réconcilie l'individuel et le collectif»,

— l'adhésion à la performance individuelle comme élément de la progression des rémunérations,

— enfin, le fort soutien apporté à la construction de l'Europe.

Selon Guy Groux, ce serait une erreur de confondre ses orientations avec le simple réformisme.

L'UCC représente une forme d'organisation de «régulation sociale» qui rompt avec l'attitude générale du syndicalisme français en ce qu'elle se définit comme «un lien d'arbitrage et de compromis entre intérêts individuels et collectifs», entre «travailleurs et entreprise», entre «salaire et profit».

Il est manifeste que les discours et propositions de l'union cédétiste sur les nouvelles technologies ou la compétence

des cadres «gestionnaires du changement» en font un pôle attractif pour les nouvelles générations de cadres diplômés, attirées par le rôle central qu'elle reconfère au groupe cadre.

Toutefois l'UCC, comme les autres organisations, rencontre des difficultés. On en mentionnera deux.

— D'abord, en dépit de son dynamisme et de la concordance de son discours avec les valeurs du groupe, elle n'entraîne pas une forte syndicalisation. Or, son devenir dépend de sa capacité à accroître le nombre des adhésions.

— En second lieu, se pose pour elle, comme pour l'UCI et l'UGICT le problème des relations avec les autres structures de l'organisation. L'UCC, simple instance de réflexion à l'origine, s'est imposée comme structure d'action. Son devenir sera largement conditionné par le degré d'acceptation qu'aura la Centrale d'orientations et pratiques qui sont en rupture avec la tradition syndicale française.

Et en commun

Deux réflexions peuvent être ajoutées à titre de conclusion :

— les différentes organisations syndicales ont en commun un même problème, à savoir que les Cadres de plus en plus restent en dehors de la syndicalisation. Comment assurer alors un recrutement ?

— l'ouverture de l'Europe mettra en relation les organisations françaises avec d'autres modes d'engagement et d'autres modèles de syndicalisme. Quels seront les effets de cette confrontation, dans laquelle l'importance de certaines structures, allemandes notamment, risque de peser lourdement ?

MARIE GEOFFROY

(1) G. Groux : *Le syndicalisme des Cadres en France. 1963-1984. Un enjeu producteur d'enjeux*. Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat d'Etat es Lettres et Sciences humaines (3 tomes : le temps des compromis (1) - l'espace des alliances (2) - annexes et documents (3) Paris 1986.



CADRE ET CFDT : LES CINQ PLUS

Il y a quelques années, Edmond Maire me pose la question suivante : « Hier soir, j'étais avec un groupe de hauts fonctionnaires. Ils m'ont demandé quel serait l'intérêt pour eux de se syndiquer à la CFDT. J'avoue que je n'ai pu sortir beaucoup d'arguments. L'UCC n'aurait-elle pas des réponses plus substantielles à fournir ? ».

Effectivement, je m'étais déjà rendu compte que souvent dans nos interventions auprès des cadres non syndiqués, nous passions beaucoup de temps à expliquer la CFDT aux cadres et beaucoup moins à dire les raisons pour lesquelles ces cadres auraient avantage à se syndiquer. De là sont nés à la fois les « cinq plus » que je vais développer et, en parallèle avec le souci porté par toute l'organisation, une volonté plus grande d'orienter l'activité de l'UCC sur la syndicalisation.

Cadre CFDT : un plus professionnel

Un plus professionnel ? Cette première affirmation choque dans un premier temps beaucoup les cadres, notamment les plus militants d'entre eux. N'a-t-on pu additionner au fil du temps nombre de cas de répressions directes ou sournoises des cadres militants syndicalistes !

A tout le moins, dans le secteur privé, les blocages de carrière ont été et restent parfois la loi du genre. Chez l'Oréal à Vichy, un cadre hiérarchique soutient une grève. Il est sanctionné par la Direction ... et par ses collègues de travail. Chez Michelin, tout cadre ou agent de maîtrise qui montre quelques velléités du côté de la CGT ou de la CFDT est systématiquement rejeté. Le responsable de la section Technip de Lyon est bloqué dans sa carrière depuis des années ; il a du mal à rassembler d'autres cadres pour se défense. On pourrait multiplier les exemples. Moi-même quand j'étais responsable de section CFDT à la Compagnie Française de Raffinage du

groupe Total il m'a été dit par le secrétaire général de l'entreprise : « Un jour il faudra choisir entre votre carrière professionnelle et votre engagement syndical », ce qui le fit m'accueillir avec un petit sourire entendu quand je lui ai annoncé quelque temps plus tard ma décision de rejoindre l'équipe de la Fédération de la Chimie.

Et pourtant je maintiens que malgré tout cela, l'adhésion syndicale est un plus professionnel. L'insertion dans une organisation multicatégorielle permet aux cadres d'avoir une vue plus globale sur l'entreprise et leur donne un autre regard sur leur métier. Nous pouvons tous apporter des témoignages personnels et collectifs à ce sujet. Dans l'équipe des chargés d'études économiques de l'époque, j'étais le seul ingénieur à pouvoir associer des coûts humains au travail posté, et dans un choix d'investissement ceci devrait être un facteur non négligeable.

La réflexion dans un collectif permet de prendre du recul positif par rapport à sa propre activité professionnelle.

La rencontre avec des salariés d'autres entreprises concurrentes ouvre un champ plus vaste sur la situation du secteur industriel au niveau national et international. L'insertion de la CFDT dans les grandes organisations internationales confédérales ou de branches permet l'accès à des informations très utiles dans l'exercice même de la profession.

Enfin, cela rejoindra le deuxième point, un cadre militant acquiert comme tout salarié une formation, une colonne vertébrale, une ouverture, un sens des responsabilités qui rejoignent sur son activité professionnelle. Ces retombées ont été de plus en plus positives que les « suites de 1968 » se sont estompées. Les cadres « ouvriéristes » rejetant l'entreprise sont devenus rarissimes dans la CFDT. C'est cette colonne vertébrale qui explique à mon sens qu'aujourd'hui nous perdons plus de militants par promotion dans les cadres dirigeants que par répression

syndicale. Cette attitude des directions d'entreprise ne résulte pas d'un choix délibéré de promouvoir les cadres CFDT mais d'une juste optimisation des ressources humaines pour la réussite de leur entreprise.

Cadre CFDT : un plus personnel

La colonne vertébrale dont je viens de parler n'a pas des aspects positifs qu'au niveau professionnel. Elle a des retombées favorables dans la vie personnelle. Et ceci est rarement perçu par ceux qui n'adhèrent pas à une organisation syndicale.

Le temps consacré à l'engagement peut paraître un frein à la vie familiale. Mais s'il est équilibré n'est-il pas un atout fort pour le dialogue avec le conjoint et les enfants. Ils ont autant besoin d'ouverture au monde, de partage des vrais problèmes de l'entreprise et de la société que de temps en tant que tel. Le temps n'est pas un absolu. Il n'a de valeur qu'en fonction de l'usage que l'on en fait.

Cette richesse du partage, de la rencontre de l'autre différent, de la découverte de problèmes insoupçonnés, voilà des richesses que la vie syndicale prodigue. La formation apportée par la vie syndicale n'est perçue qu'après un certain temps mais elle est reconnue comme effective par tous : autonomie, réflexion, imagination, capacité de communiquer par la parole ou l'écrit, nombreux sont les apports directs ou indirects du syndicalisme.

La CFDT apporte une capacité de se situer en autonomie et en liberté par rapport à l'autorité hiérarchique, ce que Henri Vacquin appelle : «la possibilité de dire non». Et il constate à juste titre que beaucoup de cadres dans l'entreprise manquent cruellement de cette qualité qui permet pourtant à la personne de se constituer au sens fort par rapport à l'autre. Les cadres CFDT sont ainsi des hommes et des femmes debout et libres.

En général, les cadres ont aussi par leur formation technique tendance à croire qu'en face d'un problème, il y a une solution et une seule. Par l'exercice de leur profession, ils n'acquièrent que progressivement la conviction que plusieurs solu-

tions sont toujours possibles et que d'un groupe peut émerger des solutions meilleures que celle qu'ils imaginaient. Même s'ils ont la bonne solution, ils savent alors que celle-ci ne serait applicable et appliquée que lorsque les intéressés l'auront fait leur. Ce que les cadres acquièrent par l'exercice de leur fonction, ils l'apprennent encore plus vite par l'addition des forces de leur fonction et de syndicalisme. C'est un plus pour leur formation humaine et sociale.

Ce qui est vrai pour la formation de l'adhérent ou du militant, l'est encore plus pour le permanent... à tel point que l'étude effectuée par l'APEC sur la qualification professionnelle des permanents à l'issu de leur mandat montre que ceux-ci sont devenus de fait des cadres qu'elle que soit leur origine professionnelle.

Cadre CFDT : un plus pour l'entreprise

Un plus pour l'entreprise ? Bien sûr, tous les chefs d'entreprise sont loin d'en être persuadés. Cependant une partie croissante d'entre eux s'effraie du vide syndical qui se fait jour. Ils savent que ce vide est porteur de plus de dangers que d'avantages. Ils ont besoin d'une représentation du personnel forte et de qualité qui soit un retour fiable de ce que vivent les salariés. C'est pour cette raison qu'ils s'inquiètent aussi comme nous du décalage parfois constaté entre les syndicalistes trop institutionnalisés et les salariés eux-mêmes.

Faut-il pour autant que les syndicalistes se recrutent aussi chez les cadres ? Pour les entreprises (SSII par exemple) dans lesquelles les cadres composent plus de la moitié des effectifs, cela paraît aller de soi car c'est la seule façon qu'une certaine harmonie s'instaure entre le contenu du dialogue entre les partenaires sociaux et les enjeux réels de l'entreprise.

Rien de pire en effet que des séances d'affrontement stérile dans les négociations sur des points très secondaires alors que dans le même temps l'entreprise concernée est soumise à des événements qui la mettent en danger.

Tout l'effort fait par l'UCC et la CFDT dans le sens d'un syndicalisme de propo-

sitions économiques et sociales qui porte sur les vrais enjeux de l'entreprise nécessite que les cadres y participent pleinement. Proposer et agir sur le long terme sur l'emploi et les qualifications, se battre pour de nouveaux investissements avec un éclairage national et international, voilà une ambition économique et sociale du syndicalisme qui intéresse particulièrement les cadres mais aussi les directions d'entreprise. Allier les revendications et la proposition permet aussi un mieux démocratique de l'entreprise et un meilleur équilibre des pouvoirs. Un compromis positif est alors possible donnant à l'entreprise sa pleine maturité.

Ceci est vrai pour toutes les entreprises. Mais lorsque les cadres y sont minoritaires ou très minoritaires en nombre, l'adhésion syndicale y est vue généralement avec plus de méfiance par la direction de l'entreprise. N'a-t-elle pas besoin de cadres fidèles qui appliquent les décisions prises sans recouvrir et fassent passer «le message» avec une parfaite loyauté ?

L'UCC pense que l'entreprise n'a pas besoin de cadres «bélants». Elle conteste toutes les méthodes de stage ou de management qui conduiraient à un certain totalitarisme auto-accepté par les cadres. L'entreprise a besoin de cadres prenant initiatives et responsabilité, de cadres qui aient donné un sens à leur vie dans et hors travail. La CFDT leur donne un recul qui leur permet de mieux «exister» professionnellement.

Cadres CFDT, un plus pour la société

En matière de démocratie, ce qui est vrai pour l'entreprise l'est pour la société toute entière. Et là aussi les enjeux sont forts. Montrons-le par un des aspects : la construction européenne.

La CFDT est favorable à cette construction. Elle a conscience que l'Europe pour exister réellement et être davantage un facteur de démocratie et de liberté dans le monde a besoin de plus de pouvoir. La réforme des institutions la dotant d'un véritable parlement et d'une commission de plein exercice est urgente. Ce qui signifie un éloignement progressif de certains lieux de pouvoir et de régulation par rapport au

citoyen. L'Europe a besoin en contrepartie d'organisations démocratiques puissantes pour qu'un équilibre des pouvoirs puisse se faire jour. Les organisations syndicales sont donc confrontées à des défis importants tels que le renforcement de la Confédération Européenne des Syndicats et l'approfondissement du dialogue sectoriel entre les employeurs et les organisations de branches des salariés.

Peut-on imaginer que les cadres sensibles aux aspects internationaux soient absents de ces constructions en cours ? Celles-ci supposent une compréhension des phénomènes économiques et sociaux au niveau international. Elles supposent ainsi que les aspects internationaux du syndicalisme ne restent pas la chasse gardée de quelques permanents mais que par de l'information et de la rencontre nous soyons capables d'y associer largement les militants et les adhérents. C'est pour cette raison que l'UCC a bâti avec ses homologues étrangers l'Université européenne des cadres qui rassemble, chaque année maintenant, des cadres d'entreprises de plusieurs pays. L'action européenne des cadres CFDT permet de faire progresser des sujets aussi divers que l'équivalence des diplômes et la reconnaissance du titre d'ingénieurs, l'avenir du système de protection sociale, des garanties en matière de mobilité des cadres. Nous essayons d'agir dans le sens d'une construction européenne.

Cadre CFDT : un plus pour le syndicalisme

Georges Séguy disait : «Les cadres seront le brouillon du syndicalisme de demain». Et il ne le disait sans doute pas seulement parce que les cadres forment de façon continue une catégorie dont la progression est la plus rapide en nombre.

Les cadres sont en effet situés au cours de l'adaptation nécessaire du syndicalisme c'est-à-dire un syndicalisme qui trouve pleinement sa place dans une société plus scientifique et technique, une société plus tertiaire, une société dans laquelle le niveau de formation et de culture des salariés a notablement progressé, une société où les personnes aspirent à plus d'individualité et d'autonomie. Si la CFDT et l'UCC parviennent à répondre pleinement aux aspi-

rations des cadres et à trouver les formes d'organisation dans lesquelles ils se sentent pleinement acteurs alors le syndicalisme aura trouvé les voies du renouveau pour tous.

Dans le sens du renouveau du syndicalisme

Je ne voudrai pas me substituer au rapport d'orientation du prochain congrès mais donner simplement quelques éclairages, des pistes prometteuses. Je crois que c'est en travaillant davantage dans le sens des «plus» indiqués que nous serons à même de renforcer le syndicalisme des cadres.

L'examen attentif de la pratique syndicale des entreprises et des fonctions publiques montrerait assez vite que sont bien discutées et prises en compte les questions relatives aux catégories les plus nombreuses.

Tous les salariés, cadres ou non, qui se situent à la périphérie voient leurs problèmes plus ou moins mis en sommeil par le collectif.

Voilà du grain à moudre pour de nombreuses associations professionnelles qui se développent aujourd'hui. Ce serait un grain à moudre très substantiel pour le syndicalisme si ses structures savaient s'assouplir suffisamment. J'ai toujours rêvé que le droit d'expression des salariés eusse permis aux cinq standardistes des cinq établissements de telle entreprise de se rencontrer physiquement pour discuter ensemble de leurs conditions de travail. L'UCC par ses groupes de métiers permet à des cadres de se rencontrer et d'échanger sur l'exercice de leur métier, les problèmes rencontrés, les formations, les perspectives. L'UCC n'a pas pour l'instant réussi à donner à ces groupes le développement et la continuité suffisants.

Pourtant les documentalistes, les informaticiens, les hommes et les femmes de la fonction personnelle... y trouvent là matière à discussions, à propositions... Toutes les organisations de la CFDT devraient se mobiliser pour intensifier ce type de rencontres qui rappelle le syndicalisme des origines et en faire un support de syndicalisation.

64

Des formations syndicales d'un nou-

veau type sont à inventer qui se situent à la frontière des sphères professionnelles et personnelles. Ainsi la section syndicale CFDT de l'hôpital psychiatrique de Rodez a mis sur pied pour les adhérents une formation au devenir de la psychiatrie. Cette initiative a suscité beaucoup d'intérêt notamment chez les jeunes.

Ces jeunes seraient en effet attentifs à l'apport du syndicalisme si celui-ci leur apparaît comme suffisamment porteur de liberté pour «l'adhérent»... que ce vocabulaire adhérent, militant... sonne mal aux oreilles des jeunes ! Il donne l'impression d'une organisation-carcan. Il faudrait y substituer des termes plus dynamiques «sympathisant, participant». Tout ce qui pourra montrer l'image d'un syndicalisme ouvert, formateur de la personne, sollicitant l'apport original de chacun, dans lequel la parole et la durée de l'engagement sont libres sera incitatif pour les jeunes d'aujourd'hui.

L'apport original des cadres c'est aussi leur compétence professionnelle. Les cadres souffrent parfois de dossiers syndicaux comportant des erreurs sur le plan technique ; or ils sont tout prêts à apporter leur compétence technique aux équipes syndicales nationales ou locales. Cela va même plus loin. Un responsable de tourisme social me disait l'autre jour : «Je ne repaiereai ma cotisation que lorsque la CFDT aura fait appel à moi pour tel ou tel dossier». Encore s'agit-il d'y penser.

Il faut par exemple associer les cadres CFDT de l'urbanisme à notre réflexion sur la ville. Associer ne veut pas dire leur confier exclusivement le dossier mais permettre un échange enrichissant pour tous entre professionnels et militants. Cette sollicitation peut souvent dépasser le cadre de nos adhérents. La CFDT est aujourd'hui crédible auprès de nombreux cadres qui ne demandent que de l'épauler en fonction de leurs compétences.

Voici donc quelques pistes. Il y en a d'autres afin que beaucoup de cadres puissent bénéficier des apports positifs du syndicalisme et que celui-ci puisse jouer un rôle important dans la vie des entreprises et dans la société toute entière et qu'il devienne attractif pour la majorité des cadres.

DANIEL CROQUETTE

REPRÉSENTATIVITÉ DES ORGANISATIONS SYNDICALES PARMI LES INGÉNIEURS ET CADRES

JANVIER 1991

	Secteur Privé et nationalisé (1)		Fonction publique d'Etat (2)		Fonction publique territoriale (3)		Total	
	Voix	%	Voix	%	Voix	%	Voix	%
UCC-CFDT	149.596	21,3	66.920	17,0	4.757	25,4	221.273	19,8
CFE-CGC	207.223	29,5	9.412	2,4	971	5,2	217.606	19,5
UCI-FO	114.678	16,3	44.223	11,2	5.804	31,0	164.705	14,8
FEN	-	-	168.505	42,8	-	-	168.505	15,1
UGICT-CGT	102.634	14,6	25.189	6,4	2.853	15,2	130.676	11,7
UGICA-CFTC	75.814	10,8	7.591	1,9	834	4,4	84.239	7,6
Divers	52.754	7,5	71.727	18,2	3.529	18,8	128.010	11,5
Total exprimés	702.699		393.567		18.748		1 115.014	

Ce tableau totalise les résultats globaux les plus récents dans les trois secteurs tels qu'ils ont été publiés par :

- le ministère du Travail : Elections prud'homales (section Encadrement), décembre 1987 (1)
- le ministère de la fonction publique : fonction publique d'Etat (cat. A), janvier 1991 (élections 87-89) (2)
- le ministère de l'Intérieur : fonction publique territoriale (cat. A), juillet 1989 (élections 15.6.89) (3)

Il appelle les commentaires suivants :

- globalement, pour l'ensemble de la population, qui correspond sensiblement au champ salarié de la catégorie socio-professionnelle 3 de l'INSEE (cadres et professions intellectuelles supérieures), la CFDT arrive en tête, précédant légèrement la CGC.
- Dans le secteur privé et nationalisé, qui correspond à peu près à la CSP 36 de l'INSEE (cadres d'entreprises), la CGC, bien que restant la plus importante, a perdu sa position dominante d'autrefois, recueillant moins de 30 % des voix alors que les organisations confédérées en totalisent 63 %, dont plus de 21 % pour la seule UCC-CFDT.

L'UCC EN PRATIQUE

CARTE D'IDENTITE

. Nom : UCC, Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres CFDT.

. Date de création : 1967

L'UCC a pris la suite de la FFSIC (**Fédération Française des Syndicats d'Ingénieurs et Cadres CFTC puis CFDT, fondée en 1944**) en élargissant cette fédération du secteur privé au secteur nationalisé et à la fonction publique.

. Adresse : 47 avenue Simon BOLIVAR 75950 PARIS CEDEX 19

Téléphone : (1) 42 02 44 43

Télécopie : (1) 42 02 48 58

. Nombre d'adhérents :

45 000 ingénieurs et cadres de tous les secteurs.

(définition des cadres correspondant aux conventions collectives et statuts et à la catégorie A des fonctions publiques)

. Objectifs : Les adhérents ingénieurs et cadres ont choisi :

- de prendre en charge les problèmes professionnels rencontrés par les cadres dans leur travail.
- de confronter leurs points de vue avec tous les salariés
- de faire avancer la démocratie et l'efficacité dans les entreprises et administrations.

. Représentativité : Première organisation syndicale de cadres en France.

66

. Présence institutionnelle :

- l'UCC intervient sur toutes les questions qui concernent les cadres auprès des pouvoirs publics et les négociations avec le patronat.
- l'UCC est présente au CES (Conseil Economique et Social) à l'APEC (Association pour l'Emploi des Cadres), à l'AGIRC (Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres), dans des conseils d'université, de grandes écoles et des conseils d'établissements paritaires de formation continue ou initiale (CESI, CELSA ...)

. **Affiliation internationale :**

- FIET et EURO-FIET (Fédération Internationale des Employés Techniciens et Cadres)

SERVICES

. **Information par diverses publications :**

- **Cadres CFDT :**

La revue de l'UCC publie cinq numéros par an.

S'y expriment non seulement des syndicalistes mais aussi des patrons, des sociologues, des chercheurs, des cadres d'entreprise.

Elle se propose d'échanger expériences et points de vue, d'approfondir la réflexion pour ouvrir des horizons nouveaux à l'entreprise, au syndicalisme et à la société.

Cadres CFDT est adressé à tous les adhérents cadres. Elle est également accessible à tous par abonnement.

- **Cadres-Plus :**

Rassemble sous sa forme brève des informations qui intéressent les cadres.

Cadres-Plus comporte en outre des suppléments propres aux branches professionnelles suivantes : Collectivités Locales, Gaz-Electricité, Protection Sociale, PTT, Santé, Transport.

- **L'information des Cadres-Propositions :**

Ce bulletin est réservé aux responsables de l'UCC dans les entreprises, administrations et branches. Il assure une liaison permanente entre les diverses structures syndicales et met à leur disposition des dossiers sur diverses questions.

. **Service Accueil :** c'est à la fois,

- un service d'adhésion
- un service de conseil professionnel pour les cadres qui s'interrogent sur leur orientation professionnelle ou qui sont à la recherche d'un emploi.
- un service de conseil juridique pour les cadres, en relation avec les services juridiques des diverses organisations de la CFDT.

67

. **Ouvre boîte :**

- Ce service permet aux étudiants en fin d'études de prendre contact avec un cadre dans le secteur professionnel et dans le type d'entreprise qui les intéresse.
- Ce service est accessible directement à l'UCC ainsi que par le service télématique mis en place avec la revue l'Etudiant (3615 - LETUDIANT)

RESEAU INTERNATIONAL

Le syndicalisme pour les ingénieurs et cadres existe, sous des formes variées, dans nombre de pays.

L'UCC est en relation avec la plupart des syndicats qui réunissent les cadres à l'étranger et participe activement aux activités du **comité des cadres de la FIET** (Fédération Internationale des Employés Techniciens et Cadres) pour intervenir au plan européen et au plan mondial.

En outre l'UCC a créé avec le comité des cadres du DGB (Allemagne) et l'union des techniciens et cadres UTC-UGT (Espagne) **l'Université Européenne des Ingénieurs et Cadres** qui organise régulièrement des sessions de formation.

Par la Confédération CFDT, est partie prenante de la CES (Confédération Européenne des syndicats) et de la CISL (Confédération Internationale des syndicats libres).

FINANCEMENT

. Cotisation :

C'est le syndicat local qui fixe le taux des cotisations payées par les adhérents. Pour les cadres comme pour toutes les catégories de salariés cette cotisation est au minimum de 0,75 % du salaire net.

En échange l'adhérent cadre reçoit des timbres mensuels marqués UCC ou une carte annuelle marquée UCC.

Ce dispositif marque le droit des ingénieurs et cadres d'avoir accès aux services de l'UCC et permet aux trésoriers de syndicats de repérer les cadres pour les inscrire au fichier, afin qu'ils reçoivent CADRES-CFDT et CADRES-PLUS.

Seules les deux fédérations FEP (Enseignement Privé) et SGEN (Education Nationale) n'utilisent pas ce système et versent directement une participation au fonctionnement de l'UCC.

68

. Budget de l'UCC :

Lorsque le versement est effectué par le syndicat à la confédération les parts sont ventilées entre les différentes structures : région, fédération, confédération. Pour les cadres une part est alors transmise à l'UCC (11,23 Fr en 1991 par timbre mensuel).

C'est le Bureau National de l'UCC qui vote le budget de l'UCC, et en contrôle le suivi, assisté par une commission de contrôle financier.

FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES

. Au niveau local :

Les adhérents ingénieurs et cadres participent aux structures de base de la CFDT qui en règle générale regroupent toutes les catégories de salariés. Ils constituent alors sous des formes et des appellations diverses des équipes de cadres pour réfléchir, confronter, intervenir.

. Au niveau interprofessionnel :

Les régions ou départements sont dotés de CIC (**Commissions Ingénieurs et Cadres**) qui concernent les cadres des différents secteurs d'activités, pour échanger, développer la syndicalisation, intervenir au plan départemental ou régional.

. Au niveau des branches :

Les fédérations qui réunissent les syndicats d'une même branche constituent des GFC (**Groupements Fédéraux de Cadres**) pour développer la syndicalisation, intervenir ou conduire une politique revendicative, sur les sujets qui concernent les cadres au sein de la fédération.

. Les groupes de métiers :

Des groupes rassemblant les cadres exerçant un même métier sont constitués pour analyser les évolutions de la profession et en maîtriser l'avenir.

. Les structures nationales :

- Le **Congrès** de l'UCC se réunit tous les trois ans. Il rassemble les délégués des équipes de base par l'intermédiaire des fédérations et de leurs GFC et des régions et de leurs CIC. Il définit les orientations de l'UCC et élit le Bureau National et le Secrétariat National. Le prochain aura lieu les 12 et 13 Avril 1991 à Dijon.

- Le **Comité National** se réunit toutes les années où ne se tient pas le congrès pour approfondir une ou plusieurs questions.

- Le **Bureau National** se réunit tous les mois. Il est composé de représentants des GFC et CIC et du Secrétariat National (une trentaine de membres). Il conduit la vie de l'UCC.

- Le **Secrétariat National** est actuellement composé de cinq personnes. Il assure la gestion permanente de l'UCC.

. Participation aux structures confédérales

A tous les niveaux : base (par les équipes locales) régions (par les CIC) fédérations (par les GFC) **les cadres sont partie prenante des structures CFDT.**

Au plan confédéral l'UCC participe au Congrès et au Conseil National Confédéral. Son secrétaire général est membre du Bureau National Confédéral.

Notes de lecture

LES ENTREPRISES PUBLIQUES EN QUESTIONS

Jean-Louis Joliot

Collection Portes Ouvertes
Les Editions Ouvrières. 1991
208 pages - 110 F

L'ouvrage est, comme l'indique le titre, consacré aux entreprises publiques, avec une préférence marquée pour EDF, GDF, la SNCF, la Poste et France Télécom, soit les entités du «service public», les entreprises du secteur concurrentiel étant largement au deuxième plan.

Les titres des chapitres, fort significatifs, ne manquent pas d'humour :

L'Etat : un patron en crise - Le doute européen - Qui gouverne les entreprises publiques ? - Patrons et tutelles - Des salariés en mal d'amour - Des bastions syndicaux - Au péril de la gestion - Dogme libéral contre mythe planificateur - Un avenir plein de promesses ?

Les formules-chocs citées ou érites par l'auteur ne manquent pas. Nous ne résisterons pas au plaisir d'en citer quelques unes :

«M. Delaporte, président d'EDF, paraphrasant Lautréamont, avoue même qu' «<Electricité de France est le fruit de l'accouplement long, chaste et hideux des ingénieurs des Ponts avec le parti communiste>». Mais on pourrait sans doute en dire autant sur les ingénieurs de l'armement et les gaullistes, ou les cadres de la banque et les giscardiens. C'est non seulement une complicité d'intérêts, mais aussi un des moyens d'assurer à l'entreprise publique des soutiens autant dans l'opinion publique que parmi les sphères du pouvoir, lui permettant ainsi de s'assurer une certaine stabilité de fonctionnement» (p. 76).

A propos des rapports entre entreprises et tutelles : «Comment avoir des dialogues ouverts avec des gens qui <<vous marquent à la culotte>> pour

reprendre une expression couramment employée quand on parle des tutelles. Plus encore, celles-ci craignent toutes les initiatives de l'entreprise. Elles se sont, par exemple, opposées en 1986 à la prise de participation d'EDF dans une filiale d'ingénierie de la Compagnie Générale d'électricité (SOGELERG) sous prétexte que cela représenterait quelque risque et qu'il ne fallait pas engager l'argent public dans des opérations dont le résultat n'était pas garanti. Pourtant le ministre de tutelle de l'époque était Alain Madelin, qui reprochait aux mêmes entreprises publiques de dormir. Double langage ou inertie de l'Administration. Ou encore idée fixe selon laquelle EDF gaspille».

L'auteur est très critique vis-à-vis du rôle des Finances : Il cite l'exemple d'Aéroports de Paris, qui soucieux de l'avenir et sentant la nécessité de moderniser ses services sans alourdir son endettement, se mit d'accord avec les compagnies aériennes sur une augmentation de 5,75 % des redevances que la Direction Générale de la concurrence et des prix bloqua arbitrairement à 3 %, pour raison d'inflation. «Que les clients soient favorables à payer plus cher, que ces prestations n'entrent pas dans l'indice des prix, que cela oblige soit à retarder la modernisation, soit à la financer à coups d'emprunts inutiles et coûteux, rien n'y fit pour les «crânes d'oeufs» du ministère des Finances».

L'auteur cite un dossier constitué par les postiers CGT en 1922 sur le téléphone et son éventuel transfert au privé. Il regrette que les syndicats actuels ne soient pas tous aussi méthodiques et constructifs que ces anciens.

Sachant que «la propriété publique de certaines activités industrielles ou commerciales confère aux entreprises qui les assument une mission d'intérêt général qui doit, dans certains cas, l'emporter sur le seul intérêt de l'entreprise», que l'Etat et ses entreprises devraient signer des contrats de plan,

que «l'ouverture à des capitaux privés jusqu'à hauteur de la minorité de blocage ne pose aucun problème de conscience» dans les entreprises qui ne disposent pas d'un monopole de service public, et que «s'appuyer sur une dynamique sociale développant les valeurs propres à ces salariés de l'Etat-patron serait sûrement le meilleur moyen pour le secteur public de concrétiser des promesses de réussite pour demain», l'auteur croit profondément à l'avenir des entreprises publiques.

L'ouvrage se place sur le même créneau que ceux de François de Closets ou d'Alain Minc, souhaitons lui le même succès de librairie.



LES ENJEUX DE L'HABITAT SOCIAL (CFDT INFORMATION)

François Quieffin

Édité et diffusé par CFDT production
4 boulevard de la Vilette
75955 Paris Cedex 19
1990, 48 pages

Ce petit livre écrit par le chargé de l'habitat-urbanisme à la CFDT s'adresse surtout aux militants impliqués dans le secteur de l'habitat social, si important pour notre civilisation urbaine. Son auteur connaissant très bien la question, il procède parfois de façon assez allusive, si bien que l'ouvrage sera particulièrement utile à ceux qui ont déjà une maîtrise du sujet. Il rappelle fermement les principes qui guident la CFDT dans ce domaine et attire fort justement l'attention sur la nécessaire confrontation des expériences vécues par les militants dans les différents organismes.

L'AUDIT DE L'ASSOCIATION.

LE DIAGNOSTIC JURIDIQUE, SOCIAL, FISCAL, COMPTABLE, FINANCIER ET INFORMATIQUE.

B. de Blignières, B. Clavagnier, X. Delsol, P. Desjonquères, T. Le Marois,

C. Mayer.

Le guide pratique de Juris Associations

Diffusion Clet. 1990, 270 pages

Toutes les questions que poserait un réviseur professionnel à une association ... Des questions que tout responsable (président, secrétaire, trésorier) d'association a intérêt à se poser : un guide qui peut être bien utile.



LA FONCTION QUALITÉ

Hélène Alexandre - Didier Sarfaty

Collection «demain les cadres» APEC
1990, 60 pages.

Un des derniers nés de la collection professionnelle de l'APEC. C'est comme d'habitude clair et bien fait. La première partie «La qualité : fonction ou discipline ?» fait le point du sujet et une deuxième «Quels cadres pour quels emplois ?» expose le point de vue des responsables, les emplois offerts et les formations possibles.

Utile pour ceux qui s'intéressent à la qualité, dont il est dit dans l'ouvrage qu'elle pourrait à l'avenir constituer un point de passage obligé pour les «cadres à haut potentiel» sur le chemin de la direction générale...

71

Reçu à la revue

INFORMATION ET COMPÉTITIVITÉ.

Rapport du groupe présidé par
M. René Mayer

Commissariat général du plan
La documentation Française

302 pages, décembre 1990, 140 F

**. LE MANAGEMENT DES
CHANGEMENTS SOCIAUX
DANS L'ENTREPRISE**

Edouard Limbos

Collection Formation Permanente en
Science Humaine
ESF Editeur

228 pages, janvier 1991, 130 F

**. MUTUALISME ET
SYNDICALISME**

Ruptures et convergences de l'Ancien
Régime à nos jours

Michel Radelet

Collection Politique d'aujourd'hui
Presses Universitaires de France
208 pages, février 1991, 104 F

. LE MYTHE NATIONAL

L'histoire de France en question

Suzanne Citron

Les Editions ouvrières/Etudes et do-
cumentation internationales

338 pages, 1991, 120 F

**DU «GRAND SOIR»
À «L'ALTERNATIVE»**

Le mouvement ouvrier européen en
crise

Alain Bih

Collection Portes Ouvertes
Les Editions Ouvrières
298 pages, 1991, 135 F

**LES CLÉS DE LA RÉUSSITE
DANS LA DISTRIBUTION**

**Alain Duverdier
François Cabaret**

ESF Editeur

100 pages, 1991, 120 F

**LA FIN DE LA NORMED
ou la reconversion
de 12 000 salariés**

Guy Royon

Avec la participation de :
Jean-Pierre Devulder - Daniel Gay
François Vignaux
Editions l'Harmattan -300 pages, 1991.

Ce livre passionnant raconte la
reconversion du personnel de la
Normed, la société aux trois chantiers
navals — Dunkerque, La Seyne, La
Ciotat — dont "l'euthanasie" était enfin
reconnue inéluctable.

Racontée comme une aventure, cette
reconversion a fait flèche de tous bois
et a connu un beau succès, même si
celui-ci n'a pas été total et qu'en parti-
culier les plus fragiles — les ouvrières,
les étrangers, les handicapés — sont
restés pour compte.

Elargissant la réflexion, l'auteur affirme
que, si la reconversion au quotidien
peut être assurée par l'ensemble des
moyens existants, la reconversion
massive exige des politiques éphémè-
res, en partenariat et dotées de moyens
structurels et financiers. Il s'oppose en
particuliers à la capitalisation des droits
effectuées sans projet personnel, les
"200 000 Francs Madelins" qui ont fait
des ravages.

Quand on sait que d'après certaines
études, vingt millions d'emplois sur cent
trente millions seraient susceptibles
de reconversion dans les prochaines
années pour l'ensemble de la CEE,
l'utilité de ce témoignage et des ta-
bleaux de bords annexés est très grand.

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

Les sculptures photographiées pages 7, 21
et 49 sont :

- "L'infrastructure" de Semser (USA)
Sculptures en montagne au Plateau d'Assy
- "L'homme qui marche" de Guino (France)
Idem
- "Solidarité" de Jean-Claude Hug (France)

CADRES CFDT

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

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

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

Derniers numéros parus :

- *L'Aménagement de l'espace n° 338-339*
- *Gérer les contradictions n° 340-341*
- *Elle court, elle court, la finance n° 342*
- *Du social au programme n° 343*
- *Propriété et pouvoir n° 344*

CADRES CFDT

47, avenue Simon Bolivar -75950 Paris Cedex 19

Tél : (1) 42.02.44.43

L'abonnement annuel (5 numéros) : 250 Francs

N° ISSN : 0398-31 45

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