

Cadres

The background of the cover is a faded, sepia-toned photograph of the Big Ben clock tower in London. In the foreground, several large Union Jack flags are flying on tall poles. A person is visible walking on a path in the lower left corner.

CEDT

- SOCIÉTÉ ET HIÉRARCHIE
- PRIVATISATION, FINANCE
ET DUMPING SOCIAL
- CADRES ET SYNDICALISME

MOVE BRITANNIA

Cadres **CFDT**

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

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

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

Le numéro simple 80 F ; double 110 F. L'abonnement annuel 300 F. Prix dégressifs pour les commandes groupées. Abonnement de soutien au prix de 3.000 F.

CCP 30 474 52 N La Source.

Composition UCC CFDT - Montage, impression : Imprimerie Artésienne, coopérative ouvrière de production, à Liévin 62802.

Sommaire

-
- 3 Si loin, si proche, par Marie-Noëlle Auberge-Barré
-

SOCIETE ET HIERARCHIE

- 7 La hiérarchie cachée de la société anglaise, par Denis MacShane
13 Le système scolaire, par David Istance
19 Elites et hiérarchie, par Marie-Noëlle Auberge-Barré
21 Les deux cents «numéro un», par Pascal Thobois
-

PRIVATISATION, FINANCE ET DUMPING SOCIAL

- 31 Le (résistible?) déclin d'une économie duale,
par Dominique Villon
42 Le système de retraite, par Emmanuel Reynaud
52 Privatisation de l'électricité au Royaume-Uni, par Terry Lane
58 Londres: place financière mondiale, par Alison Wright
63 La Grande-Bretagne fait-elle du «dumping social»?,
par David Marsden
67 Deux visions de la société européenne, par John Evans
-

CADRES ET SYNDICALISME

- 74 Syndicalisation des employés qualifiés et des cadres,
par Roger Lyons
84 Organiser les cadres du secteur public, par Peter Lamb
95 L'avenir du syndicalisme britannique, par John Monks
-

- 99 English summaries
-

- 104 Notes de lecture
-

Photos: Voir troisième de couverture.

Traductions: Nadia Abdelwahed, Marguerite Alviset, Marie-Claude Barré,
Germain Bertrand, Samira Ferdi, Nicole Monvoisin-Zippel, Karen Shearer,
Michèle Sauvalle.



SI LOIN, SI PROCHE

Trois hommes dans un bateau, Agatha Christie, le major Thomson, les hooligans, Les Beattles, chapeaux melons et mini-jupe, Shakespeare, Margaret Thatcher, la famille royale, a nice cup of tea, enfants assassins, les pubs, le dumping social considéré comme un des beaux-arts, les bijoux de la Couronne, la Tour de Londres, c'est évident mon cher Watson...

Nous connaissons mal nos voisins du Nord-Ouest (qui nous le rendent bien).

Le chef d'état, monarque héréditaire, est aussi chef religieux; il faut avoir travaillé deux ans sans interruption chez le même employeur pour avoir le droit de recourir contre un licenciement abusif; une société commerciale peut garder dix ans un capital nominal de vingt mille livres et un capital libéré de trois livres; le gouvernement prêche le «retour aux valeurs de base» et les ministres démissionnent en cascade à cause de révélations sur leur vie privée par la presse à scandale; chaque année, deux cent cinquante mille nationaux quittent le pays; un domestique étranger qui change d'employeur perd ipso facto son visa de séjour; pendant près de cinquante ans, la seule matière obligatoire du cursus scolaire était l'instruction religieuse; ce n'est que depuis 1989 qu'il est interdit d'employer une femme en usine pendant les quatre semaines qui suivent l'accouchement; les lois prohibent la discrimination raciale mais la Cour y échappe et aucun employé de sa gracieuse Majesté n'est d'origine allogène; «Roméo et Juliette» est mal vu par certains enseignants car présentant l'hétérosexualité comme seul mode de relation possible; un ministre est obligatoirement parlementaire et le gouvernement, entre seniors et juniors, peut compter une centaine de membres; le budget de l'Etat 1994/1995 a été le premier à renoncer à la tradition de présentation séparée des dépenses et des recettes à six mois d'intervalle; le chef de gouvernement se vante des mauvaises conditions sociales de la population; les courses hippiques sont les plus élégantes du monde...

Ces aspects «exotiques» de la Grande-Bretagne sont à la fois révélateurs et réducteurs et pourtant le Royaume est un pays européen développé.

La devise du vieil hymne «Rule, Britannia» (gouverne, Grande-Bretagne) n'est plus de mise et les voisins ne peuvent que dire aux amis anglais «Move Britannia» (Bouge!). Il faudra choisir entre essayer d'être à la fois une passerelle entre les deux rives de l'Atlantique et la «cinquième île du Japon» et accepter d'être un morceau d'Europe en faisant équipe avec ses voisins de palier.

La première partie de ce numéro s'interroge sur la hiérarchie - évidente ou discrète - de la société britannique;

La deuxième, plus économique mais aussi sociale, tente de faire le point sur l'évolution de la société britannique entre privatisation des entreprises et dérégulation du marché du travail et son influence sur ses voisins européens;

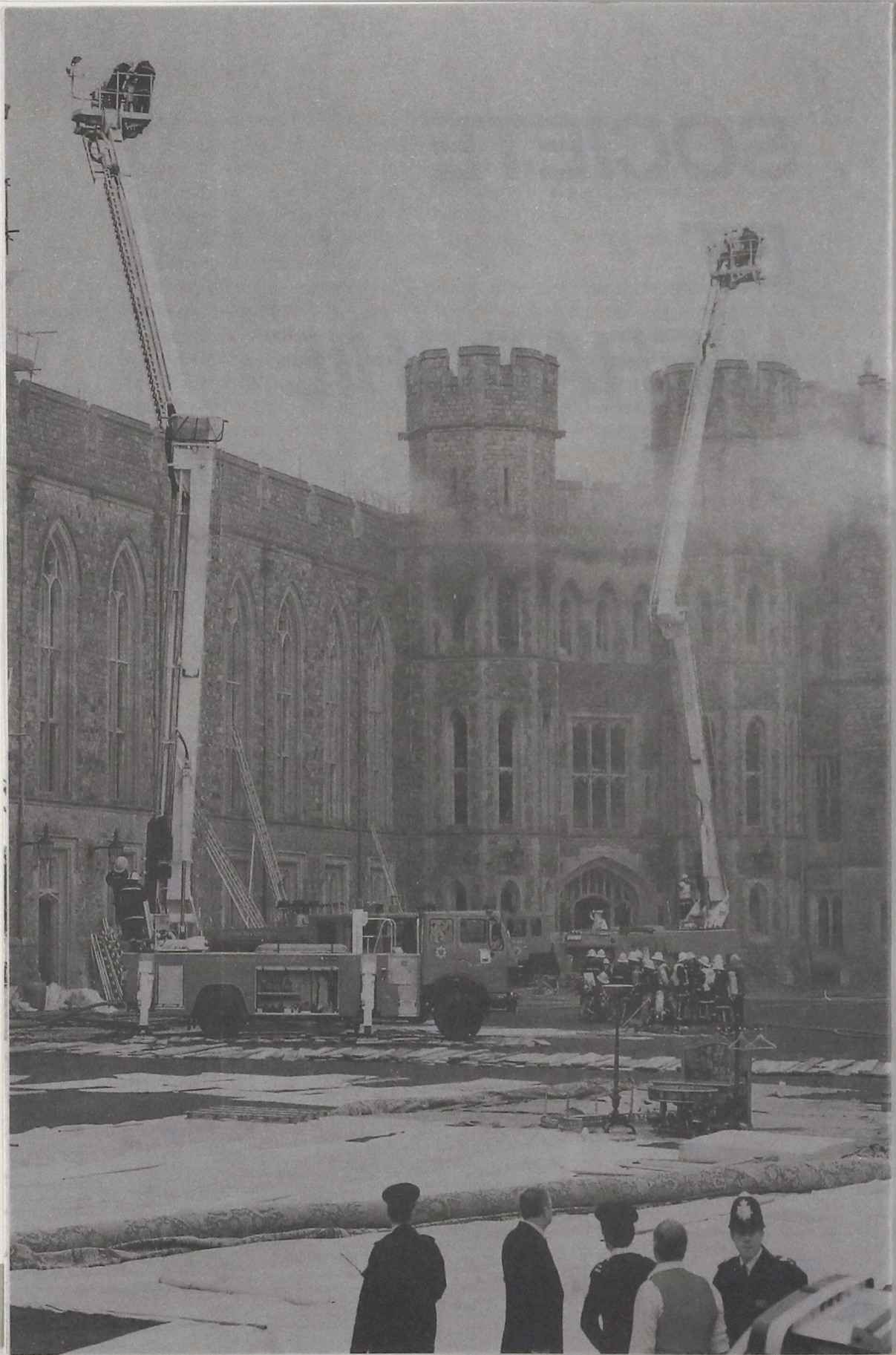
La troisième, purement syndicale, présente l'action des organisations affiliées au TUC, en direction des «professionals and managers» (nous dirions les cadres) en particulier et des salariés en général dans le but d'une revigoration et d'une modernisation de syndicats, certes affaiblis par les attaques des gouvernements conservateurs mais encore puissants et toujours attachés à être un élément fondamental d'organisation de la population salariée.

Ce numéro est aux trois-quarts écrit par des Britanniques, chercheurs, syndicalistes ou hommes d'affaires. Les points de vue, qu'ils émanent de Britanniques ou de Français, ne sont pas toujours convergents, ce sont d'autres voix que celles que l'on est habitué à entendre. Écoutons-les.

MARIE-NOËLLE AUBERGER-BARRÉ

SOCIETE ET HIERARCHIE





LA HIÉRARCHIE CACHÉE DE LA SOCIÉTÉ ANGLAISE

Le système de classes sociales au Royaume-Uni est caractérisé par une forte et évidente différenciation, l'aristocratie - qui marie hérité parlementaire et adaptabilité - joue un rôle important et encore plus la famille royale. Les syndicats britanniques, attachés à la solidarité communautaire plus qu'à une vision historique de classe, n'ont pu résister au cyclone thatchérien destructeur de l'industrie britannique et des autonomies municipales, une nouvelle génération apparaît en leur sein pour relever les défis.

Denis MacShane est secrétaire de la Fédération Internationale des syndicats de la métallurgie et l'auteur de plusieurs ouvrages sur le syndicalisme international. Ancien permanent des syndicats britanniques, il était membre d'un conseil régional du TUC.

La hiérarchie sociale mène, modifie, anime tous les rapports sociaux en Angleterre. Cette situation est essentiellement anglaise. Un Ecossais, un Irlandais et dans une moindre mesure un Gallois ne partagent pas le même système éducatif ni la même identité qu'un Anglais et l'Angleterre est souveraine au sein du Royaume-Uni.

De par sa naissance, ses études, son intonation, la manière de se vêtir, son langage voire même sa manière de faire pipi, l'Anglais atteste de son appartenance à sa classe. Les rapports sociaux anglais sont complètement hiérarchisés. Au sommet se trouve la reine, viennent ensuite les ducs, les comtes,

les lords, les barons, les chevaliers et bien après l'homme du peuple. Les Britanniques ne sont pas les citoyens d'un même pays mais des sujets de sa majesté. Louis Blanc, alors exilé à Londres écrit en 1862 que pour arriver à une compréhension de l'Angleterre il faut saisir l'importance de la monarchie, «*De toutes les prérogatives de la couronne, en Angleterre, il n'en est pas une qui ne présente un caractère de subordination à ce qui est, ou est censé être la volonté nationale. Il y a mieux: la principale utilité de la monarchie, telle que les Anglais sont arrivés à comprendre, consiste à occuper constamment, au sommet de la société, une place qu'ils regardent comme ne pouvant être*

laissée vide sans danger». (Pour ceux qui veulent se pencher sur l'essentialisme anglais, les Lettres sur l'Angleterre de Louis Blanc demeurent un guide inestimable).

Folklore et politique

La royauté et la noblesse ne sont pas pur folklore. Bien que la publicité entourant la princesse Diana, les adultères et les divorces des enfants de la reine aient fait le bonheur du monde entier, elle n'est néanmoins pas comparable à celle faite aux Grimaldi de Monaco ou autres princes et princesses d'Europe qui se retrouvent en couverture de Paris Match une semaine sur deux. La reine est toujours Chef d'Etat. Elle joue un rôle politique. Chaque semaine le Premier ministre en personne fait un rapport sur les actions de son gouvernement. Un discours du prince Charles sur l'architecture contemporaine - sa réputation de philistin en ce domaine est notoire - fait la une des journaux et oblige tous les architectes modernes d'Angleterre à replier leurs cartons et à aller solliciter des commandes en France, aux Etats-Unis ou encore à Hong-Kong, là où l'architecture dessine l'avenir au lieu de conserver ce qui est révolu. Les Anglais imaginent leur reine et caressent le rêve de la rencontrer. Dernièrement, les syndicalistes les plus à gauche en Angleterre, le syndicat des transports (*Transport and General Workers Union*), remirent à la reine-mère une carte de membre honoraire et furent ravis et fiers lorsque celle-ci leur écrivit pour les en remercier.

Hérédité parlementaire et pairie personnelle

Les Ducs, les Comtes, les Lords et les Sirs (remarquez qu'en anglais la

première lettre est majuscule. Ce n'est pas «sir Leon Brittan» à la française mais «Sir Leon» qui signale son rang social) ne possèdent pas des titres hérités d'un lointain passé historique. Ce sont des membres de la Chambre des Lords, l'équivalent du Sénat en France. Ils ont un pouvoir législatif. Ils font partie du Parlement qui a le pouvoir de proposer, de modifier, de reporter les lois votées par les membres élus de la Chambre des Communes.

Jusqu'en 1958, être lord était héréditaire et les lords pouvaient ainsi transmettre leur titre et leur siège au Parlement à leur fils. Cette année-là, manifestant ainsi le génie et les capacités de survie propre depuis toujours à la classe dirigeante anglaise le gouvernement introduisit la «pairie personnelle» ainsi nommée car la personne concernée se voyait décerner la qualité de membre de la Chambre des Lords en même temps que le titre de noblesse mais seulement pendant la durée de sa vie. Néanmoins, l'Angleterre demeure le seul Etat démocratique où le hasard de la naissance et non l'élection populaire permet de devenir membre de l'assemblée législative.

Ainsi au moment où la pression produite par le processus de modernisation poussait à supprimer la Chambre des Lords et la remplacer par un Sénat élu il se révéla possible de lui donner un second souffle en y intégrant des politiciens à la retraite, des académiciens éminents, des hommes d'affaires chevronnés et des leaders syndicalistes. Les députés travaillistes âgés qui jeunes ont pris part aux mouvements révolutionnaires et grèves générales des années vingt jouissent aujourd'hui des années qui leur restent en qualité de lords. Ainsi un groupe social entier qui sinon aurait dû subir des réformes fut coopté au sein d'un système de classe dirigeante qui est le plus souple, le plus flexible d'Europe.

Deux fois dans l'année, le jour de l'an et au milieu de l'été, le gouvernement annonce des milliers de distinctions toutes soigneusement échelonnées selon le rang et le statut social. Elles sont décernées à des fonctionnaires pour leurs longues carrières, aux hommes d'affaires qui font des dons financiers au parti conservateur ou encore, lorsque le parti travailliste est au pouvoir, aux permanents syndicaux qui soutiennent la politique travailliste et ses ministres. Ceci permet au bénéficiaire de mettre les lettres OBE (*Order of the British Empire*) après son nom, sur ses cartes de visites et sur son papier à en-tête.

Tout cela peut sembler dérisoire. Encore que nul titulaire d'un titre ou d'une récompense ne porte ostensiblement sa décoration sur sa veste comme le font les Français avec la Légion d'honneur épinglée sur le revers. Cependant cette société très stratifiée a une grande influence sur les relations économiques et le développement de la société civile en Grande-Bretagne.

Le plus important au sujet du système de classes britannique est qu'il résiste parce qu'il est très souple. Il accepte de nouveaux arrivants. Deux des plus renommés et des plus conservateurs parmi les dirigeants politiques britanniques, les ministres Portillo et Howard sont enfants de réfugiés d'Espagne et de Roumanie du milieu du siècle. La baronne Thatcher elle-même est la fille d'un petit commerçant de province. Elle épousa un millionnaire et ainsi établit les bases financières et sociales pour sa carrière politique.

Communauté plus que classe

Karl Marx dans le «Capital» avait instinctivement compris que la simple

division en deux classes (bourgeoisie et prolétariat) ne serait pas appropriée à l'Angleterre où au milieu du XIX^{ème} siècle la structure économique était «développée de la façon plus classique mais avec des couches sociales intermédiaires et transitoires dissimulant les divisions de classes».

L'observation la plus répandue faite par les écrivains au sujet du mouvement ouvrier anglais est que le socialisme britannique doit plus au méthodisme qu'à Marx. C'est-à-dire que les valeurs morales d'un protestantisme de province anti «establishment» - où la solidarité communautaire et le soutien réciproque sont parties intégrantes de la philosophie d'entraide - ont été plus déterminants dans la création des formations syndicales ou politiques de gauche que ne l'a été l'adhésion aux principes de lutte des classes.

Cela ne signifie pas que l'identité de classe soit refusée. Au contraire, le syndicaliste anglais est fier de son appartenance sociale mais se présente comme un groupe social demandant un traitement loyal et la justice économique et non comme le porte-parole de l'humanité entière porteuse d'avenir.

Ces considérations sont très générales. En pratique, sur le terrain l'absence de conscience politique (opposée à conscience de classe) est à l'origine de la création de syndicats représentant les travailleurs par corporation, région, métier ou niveau de qualification.

Regardons les images. Au congrès du principal syndicat métallurgiste, le *Amalgamated Engineering Union*, à la fin de la Première guerre mondiale alors que des grèves révolutionnaires ébranlaient l'industrie britannique (le AEU était en place suite à une fusion de petites formations syndicales en 1851 un demi-siècle avant la formation de la CGT) les délégués des ouvriers métallurgistes siègent dans leurs costumes empesés, arborant cols durs, cravates

et chapeaux melons. Parmi eux se trouvaient les futurs leaders du communisme britannique que Lénine et Staline eux-mêmes n'espéraient plus.

Une gauche sans réformes

L'esprit britannique privilégie les réformes et non les révolutions et la tragédie de la gauche britannique vient du fait qu'elle n'a jamais pris la réforme aussi au sérieux que l'a fait la droite britannique. Entre 1945 et 1979 le parti travailliste fut au pouvoir pendant dix-sept ans mais il ne réussit pas à réformer de manière durable et significative l'économie, les rapports sociaux, la politique.

Les adhésions syndicales s'accroissent en nombre à ce moment là. En 1979, le *Trade Union Congress* (TUC) comptait 12 millions de membres, la moitié donc de la population active. Mais ce corps social gigantesque contenait un cerveau sans suffisamment de vision pour préparer le futur.

Les syndicats anglais demeuraient obstinément organisés de façon hiérarchique et verticale et rejetaient les fusions et la démocratie industrielle. Néanmoins, pendant les années soixante-dix ils ont élargi leur champ d'adhésion en s'adressant à des nouvelles catégories de cadres spécialement dans le secteur public mais la philosophie latente restait celle du «Nous et eux».

Les ouvriers étaient payés à l'heure, les employés au mois. Les accords concernant les congés maladies et les pensions de retraite étaient différents à l'intérieur de la même entreprise, en fonction de la catégorie sociale dans laquelle le métier était classé. Même dans les années quatre-vingts sur les lieux de travail les toilettes et les cantines étaient séparées par catégories.

Aussi en 1980, le grand nombre

d'adhérents (comprenant de nombreux cadres) donnait une image faussée du poids et du pouvoir réel des syndicats britanniques. Quand la droite les attaqua, ils se trouvèrent pris au dépourvu et incapables de se défendre efficacement.

Tous les leaders politiques sérieux de Grande-Bretagne ont tenté de modifier les rapports sociaux entre les différentes classes. Reconstruire la Grande-Bretagne fut la préoccupation de Mme Thatcher. Elle proclama sa vision d'une société sans classes mais en réalité elle créa des nouvelles divisions de classes. Son principal geste fut d'anéantir l'industrie britannique qui pendant deux cents ans, depuis la Révolution industrielle, avait été le moteur du seul mouvement social d'un égalitarisme limité, que les Anglais s'étaient autorisés.

Une droite centralisatrice

Entre 1980 et 1990 Mme Thatcher fit disparaître 2,25 millions d'emplois dans l'industrie. Les industries automobiles, sidérurgiques, houillères, la construction navale britanniques ont été supprimées ou remplacées par des entreprises japonaises qui ont amené avec elles des conceptions d'organisation du travail qui n'étaient plus basées sur une hiérarchisation sociale.

Mme Thatcher diminua les fonds des écoles, des hôpitaux et des services sociaux. Entre l'éducation de leurs enfants et un meilleur service de soins hospitaliers les Anglais se trouvaient contraints de choisir, sur leurs propres deniers. C'est ce que firent certains; une nouvelle classe était créée, celle capable ou désireuse de payer. A une époque où en Europe beaucoup de pays décentralisaient, Mme Thatcher au contraire centralisa l'administration britannique au dépens des pouvoirs régionaux élus. Elle supprima la muni-

cipalité de Londres qui est aujourd'hui la seule capitale au monde privée de maire. A la place elle distribuait les postes à ses candidats, forma des conseils d'administration privatisés chargés de contrôler les services publics. Elle multiplia le nombre de lords et de chevaliers. La clé de sa politique était le refus de tout contrôle des salaires. Il n'y avait pas de politique de «rigueur» ou de «pause» salariale sous Mme Thatcher. Les ouvriers qui n'avaient pas perdu leur emploi et restaient dans le secteur privé se virent octroyer des hausses de salaires bien supérieures à l'inflation et à l'augmentation de la productivité. Ainsi le fossé entre ceux qui étaient convenablement rémunérés d'une part et les mal payés et les chômeurs d'autre part s'agrandit au point d'être le plus important parmi les pays de l'OCDE. Un quart des personnes de l'Union Européenne vivant dans la pauvreté sont britanniques.

Envisagé dans une perspective réactionnaire on peut dire qu'en tant que projet politique basé sur un processus implacable de recomposition des classes sociales cela fonctionna très bien. Les conservateurs remportèrent toutes les élections dans les années quatre-vingts et le début des années quatre-vingt-dix, un tour de force qu'aucun autre parti politique n'a réussi en Europe.

Du conservatisme à la clairvoyance

Il fut extrêmement difficile pour les syndicats britanniques de trouver les concepts clairs leur permettant d'analyser et d'affronter un paysage social très mouvant.

Leur histoire, leurs modèles d'organisation sont largement basés sur les différences de classes sociales traditionnelles et sur des structures hiérar-

chiques verticales.

Les syndicats britanniques sont membres fidèles du parti travailliste et en même temps sont conservateurs, ce mot étant pris dans son acception positive de gardien de la communauté. Ils aiment leur reine et beaucoup de responsables syndicalistes désireraient devenir membre de la Chambre des Lords. Par conséquent ils étaient loin d'être prêts à affronter le bouleversement social que Mme Thatcher avait l'intention de déclencher quand elle prit le pouvoir.

Les changements économiques des conservateurs sont arrivés si vite que les syndicats ont eu beaucoup de peine à comprendre ce qui leur arrivait dans le domaine économique. Aujourd'hui en 1994, grâce à une dévaluation de l'ordre de 20% en septembre 1992, il y a une timide relance de l'économie anglaise. Mais tous les nouveaux postes de travail qui font reculer le chômage en Angleterre sont créés dans les services, ils sont à temps partiel et très mal payés. Donc la question se pose pour les syndicats anglais: comment organiser et défendre les intérêts de cette nouvelle classe laborieuse créée sous l'ère thatchérienne?

Aujourd'hui seulement, dans les années quatre-vingt-dix, il devient évident qu'une nouvelle génération de leaders syndicalistes et d'analystes commence à se poser des questions sur les formes d'organisation à mettre en place, les besoins politiques à satisfaire pour reconquérir la confiance des salariés, reprendre de l'influence, gagner l'adhésion dans la nouvelle société britannique.

Pour ce faire, il leur faudra faire preuve de clairvoyance et d'assurance et se frayer une voie à travers ce système replié sur soi de classes sociales qui domine tous les aspects de la vie en Angleterre.

DENIS MACSHANE



LE SYSTÈME SCOLAIRE

Traits saillants et réformes récentes

Moins compétitif mais pas plus équitable que le système français, le système britannique est aussi plus flou, moins organisé. Le gouvernement britannique veut légiférer en ce domaine, contrairement à la tradition décentralisatrice, et aussi promouvoir des écoles «de libre choix» indépendantes et fortement subventionnées pour créer un marché de l'enseignement.

David Istance est directeur de Recherches à l'Ecole des Etudes Sociales et Administratives de l'Université du Pays de Galles à Cardiff.

Le système éducatif au Royaume-Uni a subi des changements importants ces dernières années. Pour un observateur français qui ne connaîtrait pas la culture britannique, plusieurs de ces changements seront difficiles à interpréter en particulier à cause de la différence des points de départ. En effet, dans les temps modernes la Grande-Bretagne a toujours connu un système scolaire moins centralisé qu'en France. Au cours des cinq dernières années le tableau a même été rendu moins lisible avec l'émergence d'un mélange *sui generis* qui combine un marché scolaire décentralisé et une législation nationale renforcée.

Mais même un observateur bien au courant pourrait être déconcerté par ce qui se passe actuellement ici. En effet, une partie importante de la législation concernant l'enseignement a été mise en œuvre d'une façon brouillonne, sans planification ni prévision fiables. Dans certains cas, la nécessité de nouvelles

réformes pour rectifier les incohérences qui se font voir ou les défauts les plus criants est nécessaire. Une méfiance profonde de la part des conservateurs envers l'*establishment* (1) de l'enseignement s'est traduite par une défiance envers toutes les décisions, discussions et la mise en cause de ce qui paraît pourtant évident à l'analyse, sans parler bien sûr de la mise en place d'une véritable planification de l'enseignement.

Enseignement et politique

A l'évidence, des motifs politiques sont sous-jacents à la vague de réformes récentes, sans compter un vrai désir d'améliorer l'enseignement et sans compter également un but à long terme: détruire le pouvoir des collectivités locales (que ce soit dans le domaine de l'éducation ou dans d'autres secteurs d'intervention sociale). Quand l'ère Thatcher a touché à sa fin, les grands

slogans politiques étaient usés jusqu'à la corde après presque une décade aux affaires. La question du système scolaire fut «découverte» comme thème payant du point de vue électoral et offrant peu de risques. La formation a été identifiée comme un terrain d'activités politiques bien marquées qui pouvait dynamiser l'énergie du gouvernement à peu de risques - c'est du moins ce que l'on croyait - sans mettre en péril le destin du parti dans les urnes. Si c'est ce qu'on a cru, il est loin d'être clair que les enjeux et les risques étaient aussi négligeables que supposé en particulier parce que de nombreux électeurs conservateurs sont eux-mêmes parents et ont une expérience directe via leurs enfants de l'école, de l'université ou de la recherche d'un travail sur un marché de l'emploi devenu très difficile. Loin d'être indifférents ou convaincus par les camouflets répétés infligés à *l'establishment* de l'enseignement, ces électeurs sont très sensibles à des réformes qui les touchent directement.

La vague de mesures législatives récentes dans le domaine de l'éducation se situe en opposition avec la tradition britannique de l'après-guerre qui est d'éviter de légiférer sur les grands mécanismes politiques de l'éducation depuis l'*Education Act* en 1944 qui a établi le cadre des dispositions pour l'enseignement. Par conséquent, la tendance était de faire confiance au niveau central, moins autoritaire, «très gentleman», n'indiquant que des principes ou faisant des exhortations et attribuant des incitations financières. Tout dépend évidemment largement des mises en œuvre locales. Au cours des cinq dernières années ou plus, cependant, le gouvernement conservateur a mené une bataille continue (souvent avec succès) pour atténuer, pour rogner le pouvoir des collectivités locales au niveau des comtés ou des

bourgs (soit à peu près l'équivalent des départements français) en prétextant qu'ils marinaient dans un système d'inefficacité bureaucratique, d'extrémisme politique ou même les deux. Par conséquent, le cadre établi en 1944 devait être détruit parce qu'il avait placé la responsabilité de l'administration et de la mise en œuvre des politiques de formation sur les collectivités locales et en particulier sur les autorités locales d'éducation (*Local Education Authorities L.E.A.*) attachées à chacune de ces collectivités (il s'agit à peu près de ce que l'on appelle en France les académies).

Moins compétitif, pas plus équitable

Si un enseignant, un parent d'élève ou un étudiant français peu connaisseur de la Grande-Bretagne devait faire une visite guidée du système d'éducation, quelles sont les caractéristiques qui lui sauteraient aux yeux? Cet observateur pourrait bien être frappé par l'absence de système public spécifique au niveau préélémentaire. La plupart des écoles maternelles et des dispositifs d'accueil des tout petits comme les crèches sont privés et couvrent le territoire de façon hétéroclite. L'observateur pourrait également être frappé par les vacances d'été relativement courtes (cinq ou six semaines) et par l'absence de *grands départs* (2) à la même échelle qu'en France. Cet observateur ou - observatrice - pourrait également noter une approche beaucoup moins formelle envers les parents et les collectivités dans beaucoup d'écoles où les enseignants interprètent leurs fonctions d'une façon plus large que leurs collègues français qui font preuve d'un professionnalisme strictement académique et scolaire. Il pourrait apprécier le degré d'engagement des écoles dans

les activités des collectivités locales.

Etudiant davantage le système, l'observateur pourrait être déconcerté par l'absence de pyramide dressée haute et bien visible, hérissée d'obstacles sélectifs conduisant à la réussite telle qu'on la trouve en France, avec au sommet le succès aux concours d'entrée aux *Grandes Ecoles* (2). Le dispositif français est très égalitaire dans sa conception mais en réalité tellement injuste dans ses résultats. En Grande-Bretagne, les forces moins visibles du conformisme et de la tradition font qu'au bout du compte le système, quoique moins compétitif, aboutit à un résultat qui n'est pas davantage équitable. La distance considérable entre les meilleures écoles qui ont un niveau véritablement excellent pour leurs classes et leurs élèves ainsi que personne n'en doute et les mauvais résultats de beaucoup d'autres pourrait paraître très choquant. Les études de l'UNESCO, qui a comparé des résultats scolaires dans différents domaines, ont montré à plusieurs reprises que les résultats obtenus au Royaume-Uni en particulier en Angleterre et au Pays de Galles sont caractérisés par un niveau très élevé du sommet et des meilleurs, mais également, à l'autre extrémité, par des établissements, en particulier ouverts aux milieux populaires, qui se traînent loin derrière.

Méfiance envers la technique

La culture britannique est caractérisée par une ambivalence envers les activités industrielles et la personne «bien élevée» traduit cette ambivalence par une méfiance envers toute formation professionnelle ou technique. L'observateur français pourrait être également surpris par le caractère nouveau et récent des efforts pour introduire un système national de formation profes-

sionnelle au niveau du second cycle du secondaire et du premier cycle de l'enseignement supérieur. De même l'absence de toute disposition systématique d'enseignement technique dans le premier cycle de l'enseignement secondaire. Le vieux système d'apprentissage qui était en activité dans l'industrie et le secteur artisanal s'est effondré dans les années soixante-dix et quatre-vingts et c'est seulement dans les années récentes qu'on a essayé de remédier à toutes ces lacunes. En dépit d'une croissance marquée dans le nombre de jeunes qui continuent de fréquenter des établissements scolaires au-delà de l'obligation légale, il n'y a que quatre jeunes sur dix entre 16 et 18 ans qui suivent une formation à plein temps (années 1990-91) tandis qu'en plus environ deux sur dix suivent également une formation ou un enseignement à temps partiel. Ces proportions sont basses comparées à des niveaux internationaux. Il n'y a pas non plus de système de financement pour la formation continue ou les reconversions même si la tendance à long terme est que ce genre d'activités de formation se développe.

Des universités prospères et agréables

Tandis que l'observateur français pourrait trouver à être critique envers ce qu'il verrait en Grande-Bretagne, il ou elle pourrait être agréablement surpris par d'autres caractéristiques telles que la situation financière relativement prospère des universités britanniques. Comme en France, il y a eu une expansion rapide ici aussi, si bien que le Ministre des Finances a décidé une pause de trois ans à la fin de novembre 1993. Mais il faut reconnaître également que le point de départ était plus solide ici qu'en France, quoiqu'à une échelle plus

faible. En effet, la proportion d'étudiants à plein temps, menant leurs études jusqu'au bout est plus grande tandis que les classes et les institutions sont généralement de taille plus modeste. En outre, les universités ne subissent pas la concurrence qui les mine en France de la part des prestigieuses *grandes écoles* d'un côté et des IUT très courus désormais de l'autre.

Cependant les étudiants britanniques ne feraient pas un portrait aussi flatteur de l'environnement universitaire parce qu'ils sont devenus très conscients du fait que les classes de cours sont de plus en plus peuplées et que le niveau de leurs bourses diminue en terme de pouvoir d'achat. Pendant longtemps le Royaume-Uni a mis en place un système de bourses quasi général fondé sur les ressources des parents qui a procuré des ressources modestes mais garanties aux étudiants. Ce système a maintenant du plomb dans l'aile et le niveau des bourses diminue tandis que le gouvernement est foncièrement partisan de mettre un système de prêt d'études. Ils peuvent bien se plaindre les étudiants britanniques mais ils n'ont pas dû vivre dans le système français et ne peuvent pas comparer leurs expériences. L'observateur français pourrait être également décontenancé par un paradoxe que posent les changements dans l'enseignement britannique. Ici la tradition est celle d'une intervention du Parlement faible et celle de changements exceptionnels lors de grands tournants législatifs tel que les «Acts» de 1870, 1902 et 1944 et maintenant l'on assiste à l'un de ces nouveaux changements où le gouvernement en place veut transformer par voie législative à peu près tous les niveaux de l'enseignement, malgré l'opposition de la majorité de ceux qui sont les plus concernés y compris la large masse des enseignants. En France, au contraire, la tradition est celle d'une

direction et d'une administration centralisées bien plus clairement établie. Cependant la plupart des efforts de réformes dans les années récentes ont été sabordées par l'opposition des enseignants, des parents, des étudiants ou par les intérêts acquis ou par la combinaison de plusieurs de ces facteurs. En fait, les dispositions centralisées semblent s'accommoder d'une autorité gouvernementale et parlementaire faible.

S'agit-il d'un système?

Jusque-là j'ai parlé d'un *système* de l'éducation dans le Royaume-Uni et au fond cela peut prêter à confusion: le lecteur peut croire que le dispositif est bien plus unifié et cohérent qu'il n'est en réalité. A la vérité, il s'agit plutôt d'une série de systèmes connectés les uns avec les autres.

En premier lieu, il y a une grande différence entre les quatre pays qui constituent le Royaume-Uni (l'Angleterre, le Pays de Galles, l'Ecosse, l'Irlande du Nord) en particulier en ce qui regarde les deux derniers. En effet, l'administration chargée de l'éducation est différente dans chaque cas: Ministère de l'Education à Londres pour l'Angleterre, Gouvernement du Pays de Galles, Ministère de l'Education en Ecosse, Ministère de l'Education en Irlande du Nord. Le «cursus national» au sein de la scolarité obligatoire, introduit pour la première fois dans l'acte de 1988 qui réforme la scolarité, n'a pas d'équivalent en Ecosse. En Ecosse, les dispositions qui s'appliquent jusqu'à la fin du second cycle et pour l'enseignement supérieur sont tout à fait distinctes de celles que l'on connaît au sud de la frontière et le programme pour le second cycle de l'enseignement secondaire (équivalent des lycées) est beaucoup plus large que la

spécialisation étroite limitée à deux ou trois matières qui fait partie du programme pour les élèves de 16 et 17 ans dans les autres parties du Royaume-Uni.

Il y a des aspects très particuliers également en Irlande du Nord. Alors qu'en Grande-Bretagne le système du collège unique pour le premier cycle du secondaire est devenu la norme en Angleterre et au Pays de Galles et également en Ecosse (l'équivalent du collège de France) dans l'Ulster la sélection demeure la règle. En 1990-91, 38% seulement des élèves faisaient partie des lycées classiques «*grammar schools*» tandis que le reste fréquentait les écoles secondaires intermédiaires. Et bien entendu, il ne faut pas s'en étonner, les établissements confessionnels sont au cœur du dispositif scolaire en Ulster comme dans d'autres secteurs de la vie. Au contraire de ce qu'on connaît dans le reste du Royaume-Uni, il y a une profonde division entre les catholiques et les protestants dans leur scolarité.

Une seconde raison pour nuancer la notion d'un système est le rôle très particulier que joue le secteur privé. En fait, sans exagérer on peut le décrire comme un système à l'intérieur du système. De petite taille encore bien qu'il soit en train de croître (environ 7,5% des élèves des écoles en Angleterre en 1990-91) et bien plus véritablement privé que l'équivalent continental qui reçoit un niveau très élevé de subsides publics, c'est un secteur qui exerce une influence sur la vie britannique qui dépasse de loin sa faible taille. Ainsi qu'on l'a dit dans un rapport récent de comparaison internationale des écoles privées (3) «*le secteur privé est beaucoup plus petit que dans la plupart des pays industrialisés, beaucoup plus sélectif tant du point de vue de l'origine sociale que du niveau scolaire et bien plus articulé avec la reproduction des élites profes-*

sionnelles. En fait, il est à peine concerné par l'idée de promouvoir ou de maintenir la diversité culturelle et religieuse».

Des public schools à Oxbridge

Le chemin qui conduit à l'entrée dans les positions dirigeantes au gouvernement, dans l'administration, dans les professions juridiques et même au sein de l'église anglicane et de l'armée est habituellement considéré comme très lié à l'élite issue des écoles privées qui continuent d'utiliser leur appellation victorienne trompeuse de «*public schools*». Ce recrutement passe ensuite par les salles de classe et les cours rectangulaires des deux anciennes universités d'Oxford et de Cambridge (qu'on appelle familièrement «*Oxbridge*»). La prépondérance sociale et éducative qu'exerce ce cursus est aujourd'hui quelque peu atténué par le développement d'autres possibilités. Il est intéressant de noter cependant que quelque soient les liens qui existent entre les écoles privées et ces deux universités celles-ci sont en réalité mieux intégrées dans le système public d'enseignement supérieur. Bien qu'elles disposent d'un patrimoine confortable et reçoivent des dons, il s'agit d'institutions publiques. Il vaut la peine de considérer que dans la culture et les valeurs britanniques les grands *managers* d'entreprise ne font pas partie de l'élite sociale mentionnée plus haut. La méfiance indiquée tout à l'heure par les privilégiés de la société pour la poursuite de la rentabilité dans l'industrie considérée comme quelque chose de sordide trouve son illustration dans le maintien à l'écart des grands dirigeants d'entreprises. Même si de plus en plus les dirigeants d'entreprises doivent avoir fréquenté l'enseignement supérieur, un

poste de dirigeant n'est pas considéré comme un débouché normal pour ceux qui ont fait les meilleures études.

L'école comme un marché

La dernière raison pour laquelle il faut être prudent en parlant d'un système d'éducation au Royaume-Uni est le démantèlement progressif de ce système unique par la promotion d'écoles «subventionnées» ou «de libre choix». Il s'agit d'écoles qui continuent de recevoir des financements publics mais dans lesquelles les parents ont décidé, par vote, de se détacher entièrement du système d'administration locale de l'éducation déjà indiquée. Présentée à l'origine comme une réponse aux excès gauchistes des autorités locales d'enseignement, la plupart des écoles «de libre choix» dans les zones rurales conservatrices ont souvent choisi cette voie en réponse à la menace de fermeture ou à la diminution du nombre d'élèves et ont vu là une façon de rationaliser leur fonctionnement.

Le but du gouvernement est de mettre en place mille cinq cents écoles de ce type d'ici avril 1994 et il est prévu que ce nombre croisse dans les années qui viennent. Des incitations financières considérables ont été mises en place et offertes à ces écoles ainsi qu'à celles qui optent pour ce «libre choix» (ce qui est clair, c'est que le niveau initial des incitations financières ne pourra pas être maintenu sur le long terme compte tenu des sévères limitations budgétaires imposées actuellement). Le résultat est un développement qui rend plus complexe encore le secteur de l'enseignement public en instituant la

coexistence de deux types d'écoles au lieu d'un seul. Cela rend la planification au niveau des districts, des régions tout à fait impossible puisqu'une école «de libre choix» est une institution indépendante hors d'atteinte des mécanismes de coordination de l'enseignement. Mais le plus important de tout est que cela démontre la détermination du gouvernement actuel pour mettre en place un marché des écoles indépendantes et libres de toute entrave de l'administration et de la comptabilité publique.

Si cette façon de voir peut causer des alarmes, il y a également des raisons pour ne pas succomber à un pessimisme profond. D'abord, comme beaucoup de réformes qui ont été mises en place récemment, il y a un monde entre les buts officiels et la pratique réelle sur le terrain au bout de quelques années. Déjà, presque aussi vite que des écoles ont opté pour le «libre choix», des nouvelles agences publiques sont mises en place qui instaurent des formes plus complexes encore de contrôles et d'équilibre financier dans les écoles d'Angleterre et du Pays de Galles. Au vrai, toutes ces nouvelles formes d'écoles publiques peuvent être prises comme la conséquence naturelle du recul des autorités locales d'enseignement (L.E.A.). Il ne faut pas du tout conclure que l'enseignement public est également en déclin. Mais la confiance envers l'introduction de mécanismes de marché est incontestable. Ce qui est beaucoup moins clair, c'est la situation du marché de la formation tel qu'il pourra se faire d'ici l'an 2 000.

DAVID ISTANCE

(1) Un mot collectif et erroné pour regrouper les enseignants, les spécialistes, les gestionnaires de l'enseignement qui sont considérés comme les responsables d'une théorie vaguement progressiste et d'une certaine médiocrité.

(2) En français dans le texte.

(3) G. Walford (sous la direction de) *Private Schools in Ten Countries: Policy and Practice*, Routledge, chapitre 1er.

ELITES ET HIÉRARCHIE

Une rencontre franco-britannique organisée par le British Council, la London School of Economics, le groupe ESSEC et la Société Internationale des conseillers de synthèse, a eu lieu le 25 novembre 1993 sur le thème: «Les hiérarchies sociales en France et en Grande-Bretagne: production et reproduction des élites».

Sir Geoffrey Owen, directeur du Business Policy Programme, Centre for Economic Performance, London School of Economics et ancien rédacteur en chef du *Financial Times*, a noté que si le petit nombre qui a étudié dans les *public schools* puis à *Oxbridge* se retrouvait au top niveau de l'administration, des profils originaux étaient maintenant nommés à la tête de grandes entreprises: ainsi, le PDG de Barclays est un ancien journaliste du *Financial Times*.

Des changements importants sont intervenus entre les années cinquante-soixante et aujourd'hui: le nouveau profil du dirigeant est plus international, beaucoup de chairmen viennent des Etats-Unis. Sir Geoffrey regrette qu'on ne fasse pas plus appel à des Allemands ou des Français. D'après lui, les techniques de gestion se sont améliorées mais il reste des zones d'ombre: la finance et la comptabilité ont probablement un rôle trop important dans l'industrie britannique et les capacités techniques sont sous-estimées.

Le diplôme d'expert-comptable était le diplôme le plus prestigieux, aujourd'hui ses titulaires se posent des problèmes pour leur avenir car les postes de directeur financier sont de plus en plus tenus par des recrues venant des *business schools*.

Un problème sérieux est celui des compétences techniques. Il y a eu des lacunes dans la formation des ingénieurs dont la qualité dépend souvent des rapports existant entre la faculté et les entreprises les plus proches. Cependant un changement récent est à noter: l'industrie attire de plus en plus les jeunes diplômés. La culture anti-industrielle arrive-t-elle à son terme? Certains changements sont possibles.

Anthony Sampson, journaliste et écrivain, considère qu'en Grande-Bretagne comme en France, il existe une tradition très ancienne du service public, élitiste et très estimé, ce qui est différent des autres pays d'Europe et du reste du monde.

La tradition de l'élite est très forte dans les deux pays, dans le public comme dans le privé. L'élite britannique accorde plus d'importance à l'argent qu'aux qualités, contrairement à l'élite française. La tradition de formation des élites est différente dans les deux pays: les Anglais visaient l'empire et les Français la technologie.

D'après Aural Stevens, rédactrice en chef du *Times Higher Education Supplement*, une révolution douce a eu lieu au cours des quinze dernières années: la famille et le rang ont été remplacées par l'Université dans la constitution des hiérarchies sociales. Malgré la sélectivité de l'enseignement britannique, l'accès au secondaire puis au supérieur s'est élargi. Le diplôme est devenu nécessaire mais il n'est pas suffisant pour accéder à l'élite.

L'enseignement supérieur va accueillir de plus en plus d'étudiants (40% d'ici sept ou huit ans). Les études seront de moins en moins sélectives et de plus en plus variées (danse, poterie...).

Les facultés se font de plus en plus concurrence entre elles. Pour prouver au public que l'accès plus large à l'enseignement supérieur ne nuit pas à la qualité, le gouvernement fait procéder à de nombreuses évaluations. Le classement des diplômes et des universités devient très important, on se calque de plus en plus sur le système américain.

Peter Ellwood, directeur adjoint du *British Council France*, attaché culturel auprès de l'Ambassade de Grande-Bretagne en France, note avec humour qu'«il existe un paradoxe, la France se considère comme élitiste et pense que l'Angleterre l'est encore plus, l'Angleterre se considère comme démocratique et pense que la France l'est encore plus».

M.N.A.



LES DEUX CENTS

«NUMÉRO UN»

Les modes d'accès au pouvoir et la légitimation des dirigeants des grandes entreprises diffèrent selon les pays. Pascal Thobois, chercheur à l'Observatoire des dirigeants (CNRS-LSCI) procède ici à une comparaison franco-britannique qui souligne les différences: production des élites managériales par l'Etat dans un cas, par les entreprises successives dans l'autre.

Selon les formes organisationnelles et juridiques que revêt une entreprise, les grandes décisions économiques et sociales y sont prises par un pouvoir plus ou moins centralisé et plus ou moins collectif. Mais, dans tous les cas, on reconnaîtra l'existence d'une personne qui, d'un point de vue tant positionnel que réputationnel, incarne l'entreprise dans la mesure où elle détient le pouvoir ultime d'engager sa politique, sa stratégie (1). Cette personne, on l'appellera le «numéro un» de l'entreprise et, puisqu'on lui accorde le pouvoir que l'on vient d'affirmer, convenons également qu'elle est responsable des performances de la firme qu'elle dirige. Par ailleurs, on admettra aussi que lorsqu'une entreprise fait partie des deux cents plus grandes d'un pays, le pouvoir de son dirigeant ne se limite pas à celui qu'il exerce sur elle mais, à travers elle (ses emplois, ses investissements, sa recherche, ses ex-

portations...), s'étend à la société tout entière où, en tant que membre de l'élite économique, il représente une fraction de la classe dirigeante. Ainsi, l'importance des choix opérés par cette élite des deux cents «numéro un» (qui bien sûr n'agissent pas collectivement mais, le plus souvent, de manière concurrentielle, voire conflictuelle) rejait sur l'évolution économique et sociale d'un pays.

Il est donc particulièrement opportun de s'interroger sur les modes d'accès au pouvoir et de légitimation de cette population ainsi que sur les degrés d'ouverture et de différenciation qui la caractérisent, tout en faisant l'hypothèse que ces caractéristiques permettent de mieux comprendre sa manière de diriger et donc ses résultats. Dans cette optique, l'analyse comparative entre différents pays (ici la France et la Grande-Bretagne) constitue tout à la fois une méthode et un sujet spécifique

d'intérêt permettant de mettre en valeur un grand nombre de leurs traits sociétaux.

Les fondements d'une typologie

Afin de saisir des réalités souvent contrastées, nous avons recouru à une problématique et une méthodologie forgées et éprouvées au sein de l'Observatoire des dirigeants (2). Il s'agit au départ de s'interroger sur le lieu où ont été détectés, sélectionnés et formés les dirigeants des deux cents plus grandes entreprises d'un pays: est-ce dans l'entreprise même qu'ils dirigent, dans une autre entreprise ou dans un univers extérieur à celui de l'entreprise? Cette question, ainsi que l'analyse en termes de viviers, filières et réseaux permet de définir pour chaque «numéro un» l'endroit où il s'est constitué l'autorité légitime nécessaire à l'accès aux hautes fonctions qu'il exerce.

C'est ainsi que l'on peut bâtir une typologie fondée sur la possession d'atouts et de sous-atouts, de la manière et selon la hiérarchie (en cas de cumul) suivantes:

- . aux personnes entretenant un rapport direct avec la détention du capital de l'entreprise a été attribué «l'atout capital» et, essentiellement, les «sous-atouts fondateur» et «héritier»,

- . à celles issues des rangs de l'Etat (Gouvernement, haute administration...) a été attribué «l'atout Etat» et, plus finement, pour la France des «sous-atouts grand corps», «cabinet ministériel», «haute administration» ou «amitiés politiques» (certains pouvant être additionnés), pour la Grande-Bretagne des «sous-atouts politique» ou «haute administration»,

- . enfin, à celles ayant fait toute leur carrière dans le monde de l'entreprise a été attribué «l'atout carrière» en distin-

quant principalement des «sous-atouts maison» et «mobile» (la séparation maison/mobile reposant sur le caractère interne ou externe de la carrière par rapport à l'entreprise dirigée).

On notera d'ores et déjà que seuls les «atouts carrière» et les «sous-atouts capital fondateur» ne doivent qu'à des compétences et performances développées et accomplies en entreprise leur accession au poste de «numéro un».

On peut alors présenter ici certains résultats d'un travail effectué sur les sociétés-mères des deux cents plus grandes entreprises de chacun des deux pays (3) tout en insistant dans nos analyses sur la Grande-Bretagne, objet de ce numéro de la revue et sans doute moins familière aux lecteurs.

La répartition des différents atouts et sous-atouts

On observe sur ce critère un grand nombre de différences entre les deux pays. La plus frappante porte sur l'atout le plus représenté. Ensuite c'est le poids de «l'atout capital» qui nous intéressera.

Une production d'élite déléguée: mesure d'un phénomène

En France c'est «l'atout Etat» qui est le plus représenté (44,5%), tandis qu'en Grande-Bretagne c'est «l'atout carrière» (75%). Inversement, «l'atout Etat» est très faiblement présent en Grande-Bretagne (7%) et «l'atout carrière» dominé en France (22%). En termes de sous-atouts, on peut même préciser qu'en France c'est le vivier constitué des grands corps de l'Etat qui s'impose (surtout lorsqu'il est doublé du passage par un cabinet ministériel) tandis qu'en

Grande-Bretagne ce sont les «carrières mobiles» qui l'emportent.

On peut attribuer un tel phénomène à la tradition de domination et circulation des élites administratives qui règne en France depuis de longues années au point d'en faire, par le biais du «pantouflage», le système principal de recrutement et de légitimation des élites économiques, alors que la Grande-Bretagne ne connaît de telles pratiques que de manière exceptionnelle; les élites politiques, administratives et économiques de ce dernier pays sont nettement plus cloisonnées (ou du moins circulent peu d'une sphère à l'autre, ce qui n'interdit pas les contacts, établis sur la base d'origines sociales et scolaires communes ainsi que sur des lieux de rencontres informels - les clubs par exemple - ou institutionnels - les *sponsorship divisions* ou les *advisory committees* au sein même des ministères -). Et, on pourrait être tenté d'expliquer ce phénomène en opposant le modèle étatique dirigiste de la France («Etat fort», selon une terminologie utilisée en sciences politiques) et le modèle libéral de la Grande-Bretagne («Etat faible»). Ce serait méconnaître d'une part certains aspects volontaristes et la capacité d'intervention dans les affaires économiques de l'Etat britannique (que cette intervention émane de gouvernements travaillistes ou de gouvernements conservateurs comme celui de Madame Thatcher) et d'autre part, l'absence de subordination directe des grandes entreprises françaises (y compris publiques et même en matière de nomination/destitution de leurs dirigeants) aux desiderata du gouvernement.

Une autre interprétation, incidente de la première, pourrait être avancée au travers de la place occupée par le secteur public dans les deux pays (importante en France, aujourd'hui très faible en Grande-Bretagne). Là encore,

on ferait peu de cas à la fois des politiques successives de nationalisation et dénationalisation opérées en France sans entamer pour autant la force du phénomène de «pantouflage» par ailleurs également marqué dans le secteur privé et, de l'importance du secteur public britannique avant «l'ère Thatcher» sans pour autant que le même processus y exista.

En fait, une troisième explication doit retenir ici notre attention: en France les grandes entreprises produisent peu elles-mêmes la légitimité nécessaire à l'exercice du pouvoir de direction mais ont tendance à déléguer cette opération à d'autres instances (les familles détentrices du capital, le système scolaire du fait de la valeur absolue et définitive attachée aux diplômes et l'Etat avec ses grands corps, ses cabinets ministériels...). Et, de fait, les entreprises françaises ont peu mis en place les moyens de détecter, sélectionner et former elles-mêmes leurs propres dirigeants. De l'autre côté de la Manche, l'appréciation de la situation est plus subtile dans la mesure où le chiffre de 75% «d'atout carrière» laisse bien entendre que c'est le monde de l'entreprise qui produit ses dirigeants. Mais, derrière ce résultat se cache une réalité plus nuancée:

. d'une part, ces «atouts carrière» sont constitués de plus de trois-quarts de «carrières mobiles»: ici aussi les grandes entreprises délèguent à d'autres le soin de leur désigner des dirigeants potentiels. Et même s'il s'agit d'organisations similaires, on verra plus loin que la mobilité sectorielle est importante.

. d'autre part, si le système scolaire ne joue pas le même rôle qu'en France (présélection sur des bases essentiellement méritocratiques des futures élites), il est encore largement empreint en Grande-Bretagne d'une dimension aristocratique qui conduit à s'interroger sur l'existence d'une sélection plus

socialement déterminée (4). Et, si l'on cherche à quantifier par des critères objectifs l'importance de ce phénomène, on retiendra comme pertinent le passage par une grande *public school* et/ou Oxford ou Cambridge (5). On peut alors avancer l'existence d'un véritable «atout social» prenant pour base une détection précoce (avant même l'entrée dans le monde du travail et fondée sur la conviction largement partagée d'une légitimité «naturelle» à l'exercice de fonctions de pouvoir), une formation/préparation à une activité d'élite (relevant de la transmission d'un «héritage» social et culturel mais, le plus souvent, assez éloignée des réalités spécifiques au management des entreprises) et l'appartenance d'emblée à des réseaux formels ou informels (*old boys network*, «grandes familles»...). On peut aussi mesurer le poids de cet «atout» pour s'apercevoir qu'il représente 48% de la population totale, validant ainsi l'idée de «moule» social que l'on retrouvera plus loin. On peut enfin, en positionnant hiérarchiquement «l'atout social» dans la typologie définie plus haut après les «atouts capital» et «Etat» mais avant «l'atout carrière», obtenir une nouvelle répartition: «atout capital» (18%) et «Etat» (7%) sont bien sûr inchangés, «l'atout social» représente 32% et «l'atout carrière» plus que 43% (9% pour les seules «carrières maison», ce qui les rapproche du poids de leur équivalent français - 6% -). Ainsi, peut-on conclure que les grandes entreprises britanniques, tout comme leurs homologues françaises, s'en remettent largement à d'autres entités pour produire leurs propres dirigeants. Toutefois, le rôle joué par l'Etat et la part de la population ayant forgé sa légitimité au pouvoir au moins en partie dans le monde de l'entreprise sont ici sans commune mesure avec ce qui se passe en France.

«Atout capital» et «révolution managériale»

Un autre résultat intéressant de la répartition des atouts dans les deux pays est la place réservée à «l'atout capital»: 33,5% en France contre seulement 18% en Grande-Bretagne. Il semble bien que, par rapport à la Grande-Bretagne, la France, après avoir connu un retard dans sa «révolution industrielle», en connaîtrait un autre dans sa «révolution managériale» (6). Et, sans revenir sur les termes du vieux débat «pouvoir et contrôle du capital», il est vrai que l'on rencontre plus souvent qu'en France dans les grandes entreprises britanniques une structure de capital largement familiale alors même qu'elles ont à leur tête des personnes non préalablement liées à ce capital (des managers). Faut-il pour autant prononcer sur le cas français le jugement négatif sous-entendu? En fait, on peut aussi porter un autre regard sur les chiffres donnés par l'étude. C'est ainsi que celui des «sous-atouts capital-fondateurs» et «héritiers-bâtisseurs» (7) supérieur en France (17,25% contre 5% en Grande-Bretagne, alors que les chiffres pour les «sous-atouts héritiers» se rapprochent - respectivement 12,5% et 10% -) peut être interprété comme la marque d'un certain dynamisme ainsi que d'une ouverture et d'une mobilité plus importantes du patronat français, mieux capable de produire et d'intégrer des hommes ayant hissé parmi les deux cents plus grandes une entreprise qu'ils ont créée et/ou développée.

Le poids du diplôme initial (8)

La France et la Grande-Bretagne présentent des situations fort contrastées sur ce point. Dans le premier pays

bien peu de dirigeants échappent à l'impérieuse contrainte de diplôme initial (on compte 84% de diplômés de l'enseignement supérieur et donc 16% d'autodidactes - dont on notera que beaucoup sont des «sous-atouts fondateurs» -). Si l'on ajoute à cela la concentration de la population française sur quelques écoles (27% pour Polytechnique, 19% pour l'E.N.A. et 7% pour H.E.C.; soit un total de 53% pour trois écoles produisant ensemble environ 800 diplômés par an) on met en lumière un système d'enseignement supérieur extrêmement élitiste et un système de recrutement des élites économiques qui, avalisant ce dernier, est extrêmement fermé et unifié. En Grande-Bretagne cette logique s'impose beaucoup moins fortement (66% de «diplômés initiaux» et 34% d'autodidactes). Par ailleurs, on compte certes 37% de diplômés d'Oxford ou de Cambridge mais, d'une part on est encore loin des 46% de Polytechnique et de l'E.N.A., d'autre part ces deux universités réunies comptent près de 30.000 étudiants (9). Au total, si le système d'enseignement supérieur britannique peut être vu comme socialement plus fermé que son homologue français (10), la sélection qui y est opérée étant moins automatiquement ratifiée par le système de recrutement des élites économiques, cela contribue à ouvrir un peu plus ce dernier.

C'est ainsi qu'en Grande-Bretagne une place significative (34%) est occupée par des autodidactes, c'est-à-dire des personnes entrées sans diplôme et très jeunes (entre 14 et 18 ans) dans le monde du travail pour y mener une carrière les ayant conduit à la direction d'une grande entreprise. Toutefois, pour déterminer si elles ne doivent cette réussite qu'à leurs seuls compétences et mérites personnels, il convient de ne retenir que les autodidactes ni «atout capital» (hors fondateurs), ni «atout

social». On obtient alors le chiffre encore important de 22,5% et l'on peut préciser que 67% des «fondateurs», 45% des «carrières mobiles» et 38% des «carrières maison» sont de «vrais» autodidactes. Il est par ailleurs intéressant de noter que 44% d'entre eux ont suivi une filière professionnelle accompagnée d'une formation diplômante pour acquérir le titre prisé de *chartered*. Et, parmi ces filières, celle qui conduit au titre de *chartered accountant* (expert comptable) est de loin la plus valorisée puisqu'elle a été empruntée par 35,25% des personnes (80% des *chartered*) de cette sous-population d'autodidactes (d'une manière générale, il faut souligner l'importance de ce vivier de *chartered accountants* qui représente 14,5% de l'ensemble des dirigeants étudiés).

Essai d'extrapolation aux modes de gestion

On peut, au moyen des résultats déjà présentés (et auxquels on joindra quelques autres), tenter de bâtir un faisceau d'hypothèses créant un lien entre les modes d'accès au pouvoir et de légitimation des «numéros un» de grandes entreprises et les manières dont ils dirigent celles-ci au plan économique (et non social, culturel, organisationnel ou simplement humain). La réflexion portera d'abord sur certains éléments permettant d'inférer des performances moyennes pour certaines entreprises des deux pays, puis sur d'autres pouvant guider leur stratégie générale de développement.

Modes d'accès au pouvoir, légitimation et performances

Côté français on ne peut que constater la part importante de personnes

qui accèdent directement à de très hautes fonctions (voire à celles de «numéro un») dans le monde de l'entreprise (37,5%) et plus encore dans l'entreprise qu'elles dirigent (56,25%). Ce système de «parachutage» leur interdit donc de connaître les bases de l'entreprise (ses métiers spécifiques, ses ateliers, agences, services de recherche ou de production...) et leur laisse peu ou pas de temps pour apprendre à saisir ses logiques de fonctionnement avant d'accéder au poste de «numéro un».

A l'inverse, côté britannique, bien peu de personnes n'ont pas commencé leur carrière en entreprise par un emploi «ordinaire» suivi d'une progression et d'une éventuelle mobilité induisant une bonne connaissance de cet univers. Par contre, étant donné le poids des «carrières mobiles», on retrouve pratiquement le même chiffre que pour la France dès lors que l'on considère le niveau d'entrée dans la seule entreprise dirigée (50% d'accès direct à de très hautes fonctions y compris celles de «numéro un»). C'est donc la bonne connaissance de cette dernière entreprise (voire de son secteur) et non celle du monde de l'entreprise, qui peut ici être mise en doute et pourrait expliquer d'éventuelles performances moyennes (ou mauvaises). Un autre raisonnement peut être avancé à travers l'existence, signalée plus haut, d'un véritable «moule» social donnant une forme très homogène à près de la moitié des dirigeants étudiés. En effet, cette homogénéité figure un facteur de conservatisme et de «frilosité» (que l'on peut relier à la faiblesse du chiffre des «fondateurs» évoquée plus haut) peu compatible avec les qualités d'innovation, de prise de risque, etc. reconnues comme servant la performance économique. Enfin, on peut, toujours dans le même sens, mettre l'accent sur le défaut de véritable formation initiale au

management des futurs dirigeants, «l'amateurisme» semblant encore une valeur prégnante (bien que déclinante) en la matière (11). La charge de la formation repose ainsi entièrement sur les épaules des entreprises et prend une forme largement empirique (même si des stages et autres séminaires ont de plus en plus été mis en place).

Modes d'accès au pouvoir, légitimation et stratégie de développement

Outre la fréquente absence de connaissance des bases de l'entreprise dirigée, d'autres facteurs seront aussi mentionnés comme pouvant favoriser les choix de développement externe (confinant parfois à des opérations de «meccano» industriel et financier), plutôt qu'interne, opérés par nombre de chefs d'entreprise des deux pays (12). On mettra l'accent en France sur la formation de généraliste de la plupart des dirigeants (tant à propos de leur scolarité que de leur parcours professionnel, notamment lorsque ce dernier passe par les «hautes sphères» de l'administration et de la politique). Celle-ci tend à en faire des hommes de dossiers et de missions variés, plutôt que des hommes de métiers et de secteurs spécifiques. Quand bien même on s'efforce de raisonner en termes de métiers, on s'aperçoit que ceux qui sont valorisés (tels la finance) sont précisément ceux qui à la fois servent et que requiert le développement externe, tandis que ceux qui sont supposés conduire le plus au développement interne (recherche, technique et production...) sont plutôt dépréciés.

Et il en va de même en Grande-Bretagne où l'on peut toutefois, d'une part, préciser qu'à la formation de généraliste s'ajoute «l'amateurisme» ou l'absence de formation mentionnés plus

haut et, d'autre part, élargir l'argument du passage par l'Etat (inopérant, comme on l'a également vu) à celui (produisant ici les mêmes effets) de la grande mobilité professionnelle et sectorielle qui caractérise la majorité de la population

considérée. Ce dernier argument pouvant même parfois conduire dans les deux pays à mettre en doute l'attachement réel des personnes à l'entreprise qu'elles dirigent.

PASCAL THOBOIS

(1) Il s'agit en général du P.-D.G. pour les sociétés françaises et du *Chairman of the Board* pour les sociétés britanniques.

(2) Equipe du L.S.C.I. (C.N.R.S.) dirigée par Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit. Ces deux chercheurs ont notamment publié: *Les 200. Comment devient-on un grand patron?* Paris, Le Seuil, 1987 et *Les 200 en France et en Allemagne: Deux modèles contrastés de détection-sélection-formation de dirigeants de grandes entreprises*. Paris, C.N.R.S. et Heidrick and Struggles, 1992.

(3) Parmi les 200 figurent environ 130 entreprises du secteur industriel, 25 de services, 25 du commerce-distribution, 10 banques et 10 assurances. Seules les sociétés-mères ont été retenues parce qu'elles permettent mieux que les filiales (nationales et *a fortiori* étrangères) de dessiner un éventuel modèle national de gouvernement de la grande entreprise.

(4) Il n'est pas question de remettre en cause ici un des résultats principaux et relativement peu contesté de la recherche en sociologie; à savoir les mécanismes de «reproduction sociale» du système scolaire qui valent aussi pour la France. De même, il ne s'agit pas d'occulter la qualité et les exigences académiques de certaines filières de l'enseignement britannique. Simple, la comparaison entre deux pays nous conduit à forcer certains traits pour mieux marquer des différences essentielles.

(5) Les *public schools* sont des écoles privées et très chères, accueillant les enfants et adolescents britanniques issus des «bonnes familles» avec pour charge d'en faire, selon la tradition, de «parfaits gentlemen» (concept qu'elles ont largement contribué à forger). Nous avons retenu pour les besoins de notre analyse celles qui sont considérées comme les meilleures d'entre elles et qui sont regroupées en deux groupes: celui d'Eton et celui de Rugby (incluant tous deux l'ensemble formé des neuf *Clarendon schools* - moins une, Merchant Taylor's, qui a toutefois été prise en compte -) soit au total 30 écoles accueillant une proportion infime (environ 0,25%) de l'ensemble des élèves de l'enseignement secondaire mais ayant produit 24% des membres de notre population. Par ailleurs, pour ce qui est des universités d'Oxford et Cambridge (mieux connues des Français) on peut affirmer qu'elles correspondent, pour des hommes de la génération de celle que nous avons étudiée (nés essentiellement dans les années 1930), à une même logique de sélection sociale (sans doute un peu atténuée de nos jours).

(6) L'idée de «révolution managériale», affirmée dès les années 1930 par des auteurs comme A. Berle et G. Means ou J. Burnham, puis dans les années 1960 par J. K. Galbraith, énonce en substance (mais avec des

nuances importantes dont on ne peut rendre compte ici) que, face notamment à la concentration économique, l'atomisation de l'actionariat et certains mécanismes de contrôle de celui-ci (Berle et Means) ainsi qu'à la bureaucratisation et la complexification des tâches (Burnham, Galbraith), les propriétaires du capital des entreprises sont peu à peu amenés à céder leur place à la tête de celles-ci à des managers, des directeurs généralement salariés par elles (Berle et Means, Burnham), voire à une «technostructure» rassemblant l'ensemble de «l'intelligence organisée» de l'entreprise (Galbraith).

(7) Cette dernière catégorie a été attribuée en France aux personnes ayant reçu en héritage une entreprise modeste qu'elles ont fait croître au point de la faire entrer dans les 200 plus grandes du pays.

(8) On entendra par diplôme initial tout titre de l'enseignement supérieur possédé avant d'entrer dans le monde du travail et, inversement, par autodidacte toute personne non «diplômée initiale» de l'enseignement supérieur.

(9) Chiffres donnés par le *Universities Funding Council* pour 1989-1990.

(10) Voir nos développements précédents sur «l'atout social» et le fait que l'enseignement supérieur britannique accueille beaucoup moins d'étudiants que son homologue français (en 1989-90, seulement 14% des Britanniques d'une même classe d'âge y accèdent contre 23,4% des Français).

(11) La création des M.B.A. dans les années 60 et sur le modèle américain n'a pas pu avoir d'incidence sur la génération des dirigeants étudiés. Des enquêtes effectuées auprès de générations plus jeunes (mais «montantes») montrent la part croissante de ces formations qui ne surpassent toutefois pas encore *Oxbridge* y compris lorsque les disciplines étudiées y sont l'histoire, les lettres, etc. D'une manière générale, il faut d'ailleurs souligner le manque fréquent de corrélation immédiate entre disciplines suivies dans les universités et professions ensuite exercées dans les entreprises. C'est ainsi que l'on est amené à parler d'«amateurisme» dans la mesure où la finalité du système d'enseignement britannique est moins qu'ailleurs d'apprendre un métier aux étudiants, mais est plutôt orientée vers l'acquisition de compétences pragmatiques (méthodes d'appréhension des problèmes, manières de raisonner, d'analyser une situation, d'exercer son esprit critique...) où la matière n'est que «prétexte».

(12) Contrairement à ce qui se produit en Allemagne par exemple (voir à ce sujet l'étude déjà citée de M. Bauer et B. Bertin-Mouroit, ainsi que, des mêmes auteurs, l'article du numéro 355-356 de *Cadres CFDT* de janvier-février 1993 consacré à ce pays).



*L'homme doit pouvoir aller où
il veut sous l'éternel ciel bleu.*

(sagesse mongole)

Des prix associatifs

Quelques exemples :

Tunisie :

- Séjour de 2 semaines :
à partir de2.710 F *

Grèce : 2 semaines en Argolide :

- à partir de3.200 F *

La Thaïlande : circuit de :

- 2 semaines7.800 F *

Notre formule expédition :

Indonésie (26 jours)

- à partir de10.600 F

Equateur (26 jours)

- à partir de10.150 F

* Prix par personne en chambre double.

Depuis plus de 20 ans, l'association ARVEL organise des voyages pour voir, connaître et comprendre des pays et des peuples.

Bien au-delà de la "consommation touristique", ARVEL propose à ses adhérents d'être des "voyageurs".

Pour l'hiver et le printemps, des propositions de séjours, de circuits, des "expéditions" dans plus de 15 pays à travers le monde.



Photo M. GOURBAULT



ARVEL Voyages, association sans but lucratif agréée
par le Commissariat général au Tourisme (n° 74058)

Prénom et nom

Adresse

Je désire :

- recevoir la brochure "Été 94" ☐
- recevoir la brochure "Expéditions et Randonnées" ☐

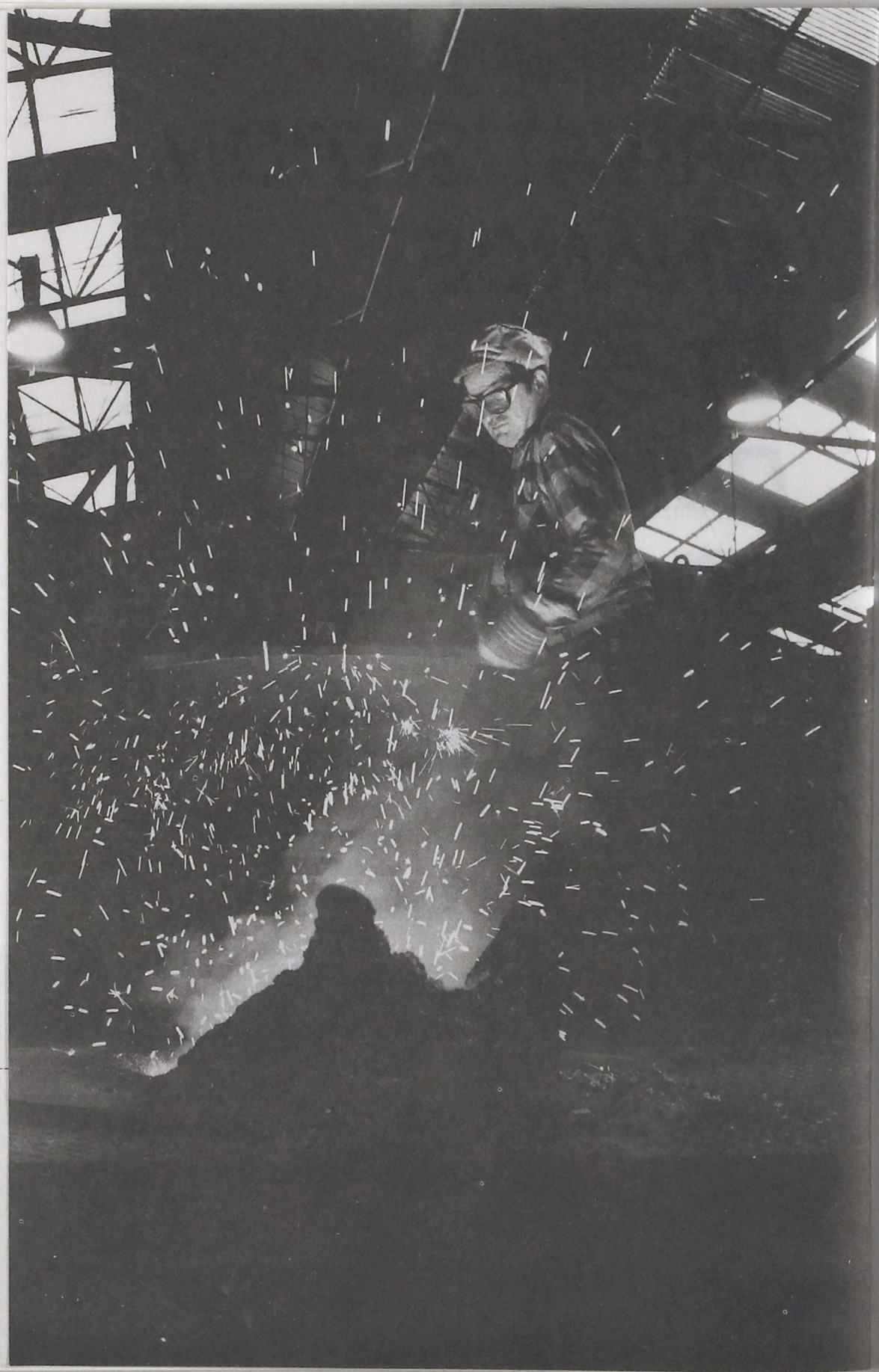
31, cours Emile-Zola - B.P. 2080
69616 Villeurbanne Cedex
Tél. 72 44 95 50



CFDT
CADRES/94/2

***PRIVATISATION,
FINANCE
ET
DUMPING
SOCIAL***





LE (RÉSISTIBLE?) DÉCLIN D'UNE ÉCONOMIE DUALE

L'économie britannique ne brille pas par sa compétitivité, malgré des groupes solides et une place financière brillante. Pourquoi? Éléments d'explication parfois décapants et interrogations sur l'avenir.

La Grande-Bretagne a été la puissance dominante de la révolution industrielle du XIX^{ème} siècle mais dès le début du XX^{ème} siècle et jusqu'à la deuxième guerre mondiale, la prospérité venait des services internationaux (*City, Shipping*) et de la rente des avoirs extérieurs. Au cours des cinquante dernières années, la croissance économique a été réelle en valeur absolue mais moindre que dans la plupart des pays d'Europe. Après la guerre, le niveau de vie britannique était le plus élevé du monde à l'exception des USA, quarante ans plus tard il est inférieur à la moyenne communautaire. Le pays conserve la nostalgie de la puissance, sa langue demeure celle des affaires et de la finance internationale - même si elle est plus américaine qu'anglaise - et l'autosatisfaction a survécu à la réalité de la puissance et à la prospérité. Alertés par le déclin relatif, les conservateurs qui gouvernent depuis 1978 ont proclamé leur volonté de «redresser le pays» par le simple jeu des forces du

marché mais quinze ans de dérégulation n'ont guère arrangé les choses.

Ce déclin est-il irrésistible? Et d'abord, affecte-t-il l'ensemble de l'économie?

L'indicateur le plus synthétique des performances économiques d'une nation, l'indice de productivité, fait frémir tous les observateurs, d'une part parce que la productivité est faible, d'autre part parce qu'elle croît plus lentement que dans la plupart des pays de l'OCDE.

Mais quelles sont les composantes de cet état de fait? Trois constatations s'imposent: **la relative faiblesse de la base industrielle, la puissance - menacée - des services financiers et une spécialisation relativement peu favorable à l'exportation.**

Une industrie phagocytée par la finance

L'industrie est la parente pauvre d'une économie dont la *City* est la belle

(1) Taux de croissance annuel du PIB réel

	Royaume-Uni	France	Allemagne	Italie
1700-1820	1,1	0,6	nd	nd
1820-1870	2,4	1,4	2,0	nd
1870-1913	1,9	1,7	2,8	1,5
1913-1950	1,3	1,0	1,3	1,4
1950-1973	3,0	5,1	6,0	5,5
1973-1979	1,3	3,0	2,4	2,6
1979-1990	2,1	2,1	2,0	2,4

Source: Voir page 8

(2) Taux de croissance annuel du PIB réel par habitant

	Royaume-Uni	France	Allemagne	Italie
1700-1820	0,4	0,3	nd	nd
1820-1870	1,5	1,0	1,1	nd
1870-1913	1,0	1,5	1,6	0,8
1913-1950	0,9	1,0	0,7	0,7
1950-1973	2,5	4,1	5,0	4,8
1973-1979	1,3	2,6	2,6	2,0
1979-1990	1,9	1,7	1,7	2,2

héritière. Elle est marquée par un phénomène de dualisme important. Certaines entreprises britanniques sont très performantes (Glaxo, GEC, Guinness...) mais l'industrie ordinaire propose des produits de qualité médiocre à des consommateurs résignés. Quant aux PME, elles sont encore plus maltraitées par le système bancaire que leurs homologues continentales.

On peut noter qu'il existe de fait deux systèmes bancaires: à côté de la *City*, des banques domestiques financent l'industrie.

Loin de correspondre à un redressement industriel, la période des gouvernements conservateurs a vu l'effondrement de nombreuses entreprises et la détérioration des échanges commerciaux manufacturiers.

Avec le «*shipping*», les assurances, la réassurance, le courtage, les arbitrages, la *City* a été «l'entrepôt financier de la planète» et malgré ses problèmes (Lloyds, BCCI) elle a de beaux restes. Les services financiers représentent 20% du PNB britannique (5% aux USA, 6% au Japon).

Mais aujourd'hui outre la rivalité de New-York et Tokyo, le centre financier de l'Union Européenne est de plus en plus tripolaire (Francfort et sa monnaie, Paris et son MATIF). Il n'y a guère que sur le marché des changes que Londres garde une supériorité indiscutable (et fort rentable... on peut imaginer que cela n'aide pas les hommes de la *City* à être pour la monnaie unique).

La *City* fait pression pour les profits immédiats redistribués sous forme de dividendes, les investisseurs institutionnels n'ont guère de vision à long terme; les fonds de pension sont souvent considérés par leur entreprise-mère comme une réserve de trésorerie et les fusions-absorptions sont un sport national.

Certains observateurs pensent que cette situation s'aggrave, d'autres tels

Sir Geoffrey Owen, récusent la distinction chère à Michel Albert entre capitalisme anglo-saxon obnubilé par le court terme et capitalisme rhénan et considèrent que les prédateurs, même s'ils sont puissants à Londres, ne sont pas hégémoniques et que des compromis ont lieu entre le désir de voir augmenter la valeur des actions et le souci de faire prospérer l'entreprise.

Un commerce extérieur hydroponique

Le commerce extérieur britannique a des positions exportatrices fortes dans certains biens de consommation ou biens intermédiaires (industrie chimique, moteurs, textile), les dérivés pétroliers (grâce à la mer du Nord) et négoce (métaux et pierres précieuses, œuvres d'art). Mais, comme le note Michaël Porter (1) qui s'inquiète des pertes nettes subies dans les années quatre-vingts dans les industries très élaborées, «une bonne part des exportations britanniques est à mettre au crédit de filiales de firmes étrangères» et on sait que les transnationales effectuent facilement des délocalisations. Le commerce extérieur du Royaume est relativement indépendant de la production nationale.

Géographiquement la Grande-Bretagne a encore aujourd'hui une balance commerciale beaucoup plus favorable avec les PVD anciennes colonies qu'avec les pays avancés et parmi ceux-ci elle est plus sensible à la conjoncture américaine qu'à celle des autres pays européens.

Les causes fondamentales de cette faiblesse économique se trouvent dans **le niveau insuffisant de formation de la main-d'œuvre, la faiblesse de l'investissement productif**, lié à l'importance des dépenses militaires d'une part, à l'insuffisance de l'épargne d'autre

(3) Taux d'investissement
(FBCF en % du PIB)

	Royaume-Uni	France	Allemagne	Italie
1960-67	17,7	23,2	25,2	24,9
1968-73	19,1	24,6	24,4	24,0
1974-79	19,4	23,6	20,8	24,0
1980-89	17,6	20,6	20,4	21,2
1990	19,2	21,2	21,2	20,2
1991	16,7	20,8	23,2	19,8
1992	15,6	20,0	23,5	19,4

(4) Taux d'épargne des ménages
(Epargne nette des ménages en % de leur revenu disponible)

	Royaume-Uni	France	Allemagne	Italie
1960-67	5,6	12,2	10,3	17,3
1968-73	5,1	14,1	13,6	19,5
1974-79	6,4	15,5	13,3	22,3
1980-90	4,9	9,7	12,5	nd

part et un manque de dynamisme de la société, tant dans les classes dominantes qui ne s'intéressent guère à l'entreprise que chez les salariés pas vraiment favorables au changement et les consommateurs peu exigeants.

Le niveau insuffisant de la main-d'œuvre

Le système de formation est marqué par une forte dualité entre un ensemble privé réservé de fait aux rejetons des classes supérieures, efficace et dispendieux d'une part et un complexe flou d'écoles locales au niveau inégal mais en moyenne assez bas. L'un produit des *gentlemen* mais aussi des chercheurs de haut niveau qui remportent des prix Nobel - et qui vont souvent tenter leur chance en Californie - l'autre quelques personnes qualifiées mais surtout les deux-tiers de la main-d'œuvre qui n'ont aucune qualification. La Grande-Bretagne a l'un des plus bas taux de scolarisation des jeunes parmi l'OCDE: à seize ans, les Français sont à l'école, les Allemands en apprentissage et les Anglais sur le marché du travail. Le système d'apprentissage par métier cogéré par le patronat et les syndicats n'avait pas su évoluer et le gouvernement conservateur l'a dépecé. Le système de formation permanente actuellement en vigueur est minimaliste selon les normes européennes.

La faiblesse de l'investissement productif et son inefficacité relative

L'investissement est faible au Royaume-Uni et il n'est pas toujours d'une grande efficacité: la recherche-développement est insuffisante et concerne peu l'industrie. Une grande part

en est réalisée par l'Etat à des fins militaires (en attendant le reformatage de l'armée et l'équivalent des accords d'Evian pour mettre fin à la guerre d'Irlande). D'une façon générale la connexion science-recherche fondamentale/industrie-recherche appliquée se fait mal (c'est aussi mais de moins en moins le cas de la France et l'inverse est un des atouts forts de l'Allemagne).

Le taux d'épargne est très faible, les ménages britanniques sont les seuls de l'OCDE à avoir une situation nette débitrice (plus de dettes que de créances) vis-à-vis de l'ensemble de l'économie. De plus, cette épargne est mal orientée, se plaçant plus dans l'immobilier et la spéculation financière que dans les placements productifs à long terme.

Le degré zéro du management

L'Angleterre manufacturière semble souffrir d'un mal de langueur, la production industrielle n'est pas un «must» pour les élites et l'ingénieur est beaucoup moins bien considéré que l'expert comptable.

Alors que les universités anglaises forment d'excellents chercheurs en économie, le management des entreprises en est resté dans l'ensemble à un mélange de bricolage familial et de gestion «le nez sur le guidon».

Les salariés ne donnent pas l'impression d'être particulièrement concernés par la marche de l'entreprise et entre deux tasses de thé le rythme est paisible et le stress demeure largement inconnu dans les bureaux et les ateliers.

Les consommateurs cherchent le prix le plus bas - on les comprend vu le niveau des salaires - et s'accommodent avec détachement d'un manque de qualité qui ferait hurler ces râleurs de Français ou ces perfectionnistes d'Allemands. Le manque d'exigence au

(5) Taux d'épargne global
(Epargne brute totale en % du PIB)

	Royaume-Uni	France	Allemagne	Italie
1960-67	18,2	26,3	27,3	28,3
1968-73	19,8	27,1	27,1	26,9
1974-79	16,8	24,9	22,5	25,7
1980-90	16,6	20,4	22,7	21,6

(6) Productivité apparente du travail
(Taux de croissance annuel)

	Royaume-Uni	France	Allemagne	Italie
1960-73	3,6	5,4	4,5	6,3
1973-79	1,6	3,0	3,0	2,9
1979-91	1,9	2,3	1,4	1,8

(7) Salaires réels
(Taux de variation annuelle (rémunération nominale par salarié employé
déflaté par l'indice des prix à la consommation privée)

	Royaume-Uni	France	Allemagne	Italie
1961-70	3,0	5,0	5,6	6,7
1971-80	2,4	3,5	3,0	3,3
1981-90	2,3	1,0	0,9	1,8

quotidien est, d'après Michaël Porter, une des bases du manque de compétitivité de l'industrie (les étrangers sont plus difficiles) ainsi que du maintien de la spécialisation géographique vers les anciennes colonies, surtout celles qui sont restées sous-développées (les maisons de commerce anglaises sont plus efficaces que l'industrie).

Les sorties «par le bas»

Face à ces maux, les remèdes des conservateurs ont été **le recours à la flexibilité du marché du travail, l'appel aux investissements étrangers et les privatisations**. La diminution des dépenses publiques, comme dans l'Amérique reaganienne, a été beaucoup plus une incantation rituelle qu'une réalité concrète. (2)

Confrontés au niveau insuffisant de qualification de la main-d'œuvre, les gouvernements conservateurs ont cherché à jouer sur le coût du travail, particulièrement du travail déqualifié, pour que, par le libre jeu du marché, des entreprises soient quand même rentables en employant des gens peu formés peu payés. Les cotisations sociales et patronales ont été réduites sur les salaires les plus faibles. Il existe un seuil NIC (National Insurance Contribution) en deçà duquel les entreprises ne payent pas de charges sociales. Quarante pour cent de la main-d'œuvre féminine se trouvent en-dessous de ce seuil. Le montant de l'indemnité chômage, perçue pendant un an au maximum, est, quelque soit le salaire antérieur, de 44,65 £ par semaine.

Le concept même de politique des revenus est totalement étranger aux conservateurs. Depuis 1978, le salaire moyen des actifs occupés s'est amélioré mais il est devenu difficile d'être occupé. Les riches sont devenus plus riches, les

moyens ont vu leur situation plutôt s'améliorer mais les pauvres, devenus plus pauvres, sont devenus surtout plus nombreux.

Beaucoup d'auteurs pensent que la dichotomie de l'emploi s'accroît et que la distance va croissant entre deux catégories de travailleurs, d'une part celle des salariés qualifiés, employés à plein temps et affectés aux tâches-clés de l'entreprise, bénéficiant de la sécurité de l'emploi et titulaires de plans de pension mais soumis à une flexibilité fonctionnelle, d'autre part celle des employés périphériques à flexibilité maximale, précaires, temps partiels, affectés à des tâches subalternes. (3)

D'autres auteurs sont plus réservés sur cette dualité, diagnostiquant un affaiblissement constant du statut des travailleurs centraux faute d'obstacle aux licenciements et, d'une manière générale, du fait d'un niveau général de protection très faible.

Pour améliorer le niveau de la main-d'œuvre, les conservateurs, agissant conformément à leur religion du marché, essaient d'introduire toujours plus de concurrence dans l'éducation avec le recyclage des fonds versés par l'Etat vers un système de «bons» pour chaque élève ou chaque stagiaire, permettant de financer une école ou d'acheter une formation en entreprise.

Madame Thatcher s'est attaquée aux syndicats qu'elle considérait comme un obstacle à l'efficacité car, non contents d'être dirigés par des «marxistes subversifs», ils protégeaient les sureffectifs et refusaient de comprendre les réalités économiques. Cette politique a connu un succès certain. La culture de solidarité industrielle est en recul, il y a maintenant plus de petits porteurs d'actions que de syndiqués, le repli individualiste et communautaire s'accroît. Est-ce ainsi qu'on mobilise une nation? Et, fondamentalement, le relatif immobilisme syndical n'était-il pas

(8) Coûts salariaux unitaires
(rapport rémunération totale des salariés/valeur ajoutée brute totale)
Taux de variation annuel

	Royaume-Uni	France	Allemagne	Italie
1967-73	5,9	4,3	4,6	5,3
1973-79	15,6	11,4	4,3	17,5
1979-89	7,0	5,6	2,6	10,5
1990-94 (p)	4,8	2,4	4,2	5,5

(9) Dette publique nette des administrations publiques en % du PIB

	Royaume-Uni	France	Allemagne	Italie
1973	57,5	8,3	6,7	52,1
1980	47,5	14,3	14,3	53,6
1985	45,8	22,9	21,8	81,5
1990	28,5	25,0	22,8	98,9

(10) Poids des prélèvements obligatoires en % du PIB

	Royaume-Uni	France	Allemagne	Italie
1961-70	34,8	38,0	32,3	30,1
1971-80	38,1	41,9	40,5	30,1
1981-90	40,4	49,0	45,7	38,6
1991-93 (p)	37,3	48,7	44,8	44,6

Source: Jacques Généreux "Chiffres clés de l'économie mondiale", Seuil 1993. Origine: (1) et (2): A. Maddison, Les phases du développement capitaliste, Economica, 1981 et OCDE, Perspectives Economiques de l'OCDE (3) (4) (5) (6) (9) OCDE, Perspectives Economiques de l'OCDE (7) (8) (10) Commission des Communautés Européennes, Economie européenne, n° 54, 1993.

plus lié d'une part au système du syndicat de métier qui entraîne foisonnement de structures et rivalités entre elles et d'autre part à un système d'organisation du travail qui, pour avoir été moderne au XIX^{ème} siècle, ne le restait pas nécessairement un siècle après?

Si la productivité a augmenté (un peu) dans les années quatre-vingts, cette amélioration n'est pas due à un regain d'investissement mais à la disparition d'emplois industriels (moins 30% de 1979 à 1990). Il est vrai que d'autres emplois salariés ont été créés dans les services mais ce sont aussi largement les emplois individuels sans protection sociale qui ont pris une ampleur nouvelle. La cure des années quatre-vingts a «dégraissé» l'industrie mais elle lui a aussi fait perdre des muscles. La fragilité de l'économie reste la même.

Une bourgeoisie compradore

La Grande-Bretagne a eu une politique déterminée d'accueil des investissements étrangers. On peut penser que le but était de renverser le déclin industriel du Royaume en tirant profit de la compétence de l'industrie japonaise. Et en effet la Grande-Bretagne recueille plus de la moitié des investissements japonais en Europe (Jacques Calvet au Salon de l'Auto 1990 traitait la Grande-Bretagne de «cinquième île du Japon»).

La Grande-Bretagne suit une stratégie de «bourgeoisie compradore» et n'accorde aucun intérêt à conserver un contrôle national sur les entreprises travaillant sur son sol (4). Mais on sait que les transnationales ne font pas de sentiment et que les industries de haute technologie japonaises s'implantent plus facilement dans la plaine rhénane où la productivité est forte que dans les Midlands.

La stratégie de jouer bande à part

dans l'Europe grâce aux capitaux japonais a ses limites car ce qui intéresse le plus les Japonais dans la Grande-Bretagne est bien qu'elle peut servir de tête de pont en Europe. Ce n'est pas un hasard si les capitaux japonais se sont massivement investis dans le tunnel sous la Manche (mais ce ne sont pas les investissements étrangers directs qui résoudront les problèmes cruciaux d'infrastructure que connaît le Royaume...).

Madame Thatcher privatisait parce que pour elle l'Etat était forcément, ontologiquement, inefficace et en voyait la preuve dans le fait que British Telecom n'est devenu rentable que lorsqu'il a été préparé à la privatisation mais sans expliquer pourquoi France Télécom et Deutsche Telekom pouvaient être à la fois publics et efficaces. Il est vrai qu'elle poussait le dogme du marché jusqu'à être hostile à la politique anti-inflationniste de A. Nigel Lawson car celle-ci supposait une intervention de l'Etat sur un marché, fut-il celui des changes! A partir de 1990, la Grande-Bretagne participait au SME mais la spéculation emportait la livre en septembre 1992. Faisant alors de nécessité vertu le gouvernement se félicitait de la reprise rendue possible par la «dévaluation compétitive».

La fin du maternage

Le ministre Lilley a proclamé qu'il était contre le «maternage de l'Etat» et qu'il convenait d'en finir avec l'Etat Providence (*welfare State*). La tendance est de substituer à l'action directe de l'Etat (prise en charge directe, subventions) une action indirecte passant par la création d'un marché du social (l'Etat règle des honoraires pour des contrats précis à des institutions privées). La tradition de l'action charitable revient.

Le welfare State représente encore

30% des dépenses de l'Etat mais l'état du système de soins est tel que les Anglais qui en ont les moyens vont se faire soigner à l'étranger.

La société anglaise a toujours été conflictuelle, violente, les statuts sociaux y sont très marqués voire opposés. Les distances s'accroissant en termes de revenus et encore plus de patrimoine, l'évolution économique ne permettant plus guère d'espoir objectif d'amélioration, les classes les plus pauvres perpétueront-elles le mélange de résignation, de bière et de convivialité qui jusqu'à présent a empêché une explosion sociale?

Le Royaume désuni?

Les tensions qui parcourent le Royaume contiennent des risques de déchirure sur trois points: **la liquidation des miettes de l'empire, l'éclatement du Royaume, les fractures communautaires et sociales.**

La colonisation anglaise n'en finit pas de mourir. Si l'on peut imaginer que le Royaume conserve, à l'instar d'autres pays européens, quelques «confettis» éparpillés sur la planète et pour lesquels il ne sera sans doute plus nécessaire de monter souvent de dispendieuses expéditions militaires, la question qui concerne aussi un autre Etat membre de l'Union Européenne devra bien trouver une réponse.

Ecossais et Gallois se posent parfois la question de leur statut de sujets britanniques. Quarante-cinq pour cent des Ecossais seraient pour la dévolution, c'est-à-dire l'existence d'un parlement autonome levant l'impôt et exerçant tous les pouvoirs autres que ceux de la défense, de la politique étrangère et de la politique économique générale, et trente-cinq pour cent seraient pour l'indépendance.

Trois millions d'immigrés résident

dans le Royaume, ils sont généralement porteurs d'un passeport britannique mais l'intégration n'est pas dans les mœurs et le modèle reste celui du développement séparé, avec des ethnies dynamiquement commercialement, d'autres qui ne le sont pas et un «parlement» musulman qui réclame des écoles coraniques subventionnées par l'Etat. La question est de savoir si c'est l'harmonie ou le délitement social qui l'emportera.

Le cheval de Troie

Le cœur de la Grande-Bretagne bat toujours pour l'Amérique du Nord. Entré «à reculons» dans la Communauté, les gouvernements successifs n'ont jamais joué le jeu de la construction européenne. Pour les milieux économiques de Londres réputés pro-européens, l'Europe doit se limiter à être une zone de libre échange améliorée, élargie le plus vite possible à des états de niveaux de développement économique si différents qu'aucune convergence ni harmonisation ne seront possibles, ce qui permettra de dissoudre le noyau dur des réputés «fédéralistes» autour du couple franco-allemand. Le Royaume semble espérer, en jouant en Europe le rôle du cheval de Troie des industries américaines et japonaises «la tête de pont politique des Etats-Unis et la tête de pont économique du Japon» en Europe (5), reconquérir une puissance qu'il ne se console pas d'avoir perdue. L'héritier de l'Empire est devenu un pays de taille moyenne qui pèse économiquement moins que l'Italie mais sa capacité de nuisance est forte. Quel jeu jouera-t-il dans l'avenir?

Les conservateurs anglais eux-mêmes ayant fini par se débarrasser de Margaret Thatcher, on peut supposer que les délires de celle-ci sur «une Europe des deux côtés de l'Atlantique»

(6) préférable à une Europe seulement sur la rive Est, ont fait long feu.

Aujourd'hui le syndicalisme britannique du TUC a choisi nettement la construction européenne. Si le chancelier de l'Echiquier Kenneth Clarke affirme que la déréglementation du marché du travail doit s'étendre en Europe et proclame qu'il espère renvoyer le chapitre social de Maastricht - que le Royaume est le seul Etat d'Europe à ne pas avoir signé - «à la place qui lui revient, dans un musée», la Chambre des lords a dans le même temps décidé - en tant qu'organe suprême de la justice britannique - que le gouvernement se livrait à une «discrimination illégitime» non conforme au droit communautaire en accordant moins de droits aux salariés à temps partiel qu'à ceux à temps plein.

Alors, quelle Grande-Bretagne dans quelle Europe?

Ceux qui croient au déclin structurel (et en voient l'indice dans le fait que l'atout des hydrocarbures de la Mer du Nord n'a nullement dynamisé l'économie) pensent qu'il faut s'accommoder d'un développement lent, les conservateurs pensent qu'un retour aux valeurs morales et une dérégulation accrue permettront l'arrivée de la prospérité. Quelques-uns se demandent si une dynamisation de la société liée à la consolidation des liens sociaux et à une sortie «par le haut» de l'économie mieux intégrée dans une Union Economique forte ne serait pas plutôt une voie d'avenir.

DOMINIQUE VILLON

(1) L'avantage concurrentiel des nations, InterEditions, 1993. Cet économiste libéral constate: «L'analyse de l'évolution de la part de la Grande-Bretagne dans les exportations mondiales entre 1978 et 1985 donne des inquiétudes sur le rythme de développement de l'économie. Les industries qui ont perdu des parts sont plus nombreuses que celles qui ont progressé. Cependant, c'est la répartition des gagnants et des perdants qui est la plus alarmante. On enregistre quelques gains dans les produits chimiques, les produits liés à la santé et les ordinateurs, c'est-à-dire dans les points forts de l'économie britannique (les gains britanniques dans les industries liées à l'informatique sont en étroite relation avec les investissements américains en Grande-Bretagne). Des gains importants sont aussi réalisés dans le pétrole et les produits apparentés, ainsi que des produits métalliques relativement peu élaborés. La plupart des grappes enregistrent des pertes nettes, et ce sont souvent des industries sophistiquées qui sont en cause. Les pertes nettes sont sévères dans les machines (...), les imputs spécialisés (...) et les industries d'activités multiples (...) et sont autant de signes

de l'incapacité de l'économie à se valoriser, du repli des grappes et du rétrécissement de la part relative des industries compétitives dans l'économie».

(2) Dépenses publiques/PNB 44% en 1979/80, 40,5% en 1990/91, 45,5% en 1993/94.

(3) Le temps partiel (20% de la population active dont 87% de femmes) est la norme pour les femmes ayant un enfant ou plus (plus de 75% des femmes britanniques en CDI travaillent à temps partiel contre moins de 40% pour la moyenne communautaire).

(4) C'est le président du groupe japonais Honda qui, propriétaire de 20% de Rover et mécontent de voir que British Aerospace vend ses 80% à BMW, déclare «Rover était la dernière et la seule entreprise automobile britannique et nous avons jugé qu'elle devait le rester» (Les Echos 8 février 1994).

(5) Austin Mitchell cité par André Wilmots, Le Royaume démuni, Paris 1993, François Bourin.

(6) Discours prononcé à Bruges par Madame Thatcher, reproduit dans «10 Downing Street» page 611. Editions Albin Michel.

LE SYSTÈME DE RETRAITE

Le régime de base est minimaliste, les régimes d'employeur sont totalement sous la coupe de ces derniers et les transferts de droits occasionnent souvent de fortes pertes en cas de changement d'entreprise, les plans de retraite individuels qui peuvent s'y substituer, encouragés à coup d'incitations fiscales par les gouvernements conservateurs et placés hors de propos par des intermédiaires financiers agressifs, sont l'objet d'une enquête de l'autorité de tutelle de la City...

Au final les fonds de retraites servent de socle à la puissance financière de la place de Londres et les retraités touchent des pensions très faibles et non indexées sur l'inflation.

Emmanuel Reynaud, docteur en sociologie, chercheur à l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales), membre du comité des experts de l'Observatoire des Retraites et de celui de la Commission Européenne (DG V), coauteur de l'ouvrage «les systèmes de retraite à l'étranger, Etats-Unis, Allemagne, Royaume-Uni» fait le point pour nous.

Le système de retraite britannique est caractérisé par une complexité assez exceptionnelle. Uniformité des pensions ou proportionnalité de celles-ci au salaire, obligatoire et facultatif se mêlent. La situation actuelle est le produit du développement parallèle de deux types de régimes, qui ont leur logique propre et interagissent l'un sur l'autre: les dispositifs nationaux mis en place et gérés par l'Etat et les régimes d'employeur.

problématique centrale consiste à secourir les indigents sans fournir, à travers des prestations trop élevées, une incitation au non-travail.

En 1908 est votée la loi sur les pensions de vieillesse (*Old Age Pensions Act*). Ce premier régime public national s'inscrit dans une logique non contributive: les pensions sont versées à partir de 70 ans et sont subordonnées à un état d'indigence. Ensuite, en 1911 est introduite la logique contributive à travers la *National Insurance*. Ce principe contributif est étendu en 1925 aux pensions de vieillesse, en même temps que sont proposées des pensions pour les veuves et les orphelins (*Widow's, Orphans' and Old Age Contributory Pension Act*). L'âge d'ouverture des droits à pension est fixé à 65 ans pour les deux sexes et le versement de la

Le poids de l'histoire

D'une manière générale, les dispositifs publics sont historiquement marqués par une conception de l'intervention de l'Etat dans la tradition des lois sur les pauvres (*Poor Laws*) la

pension n'est soumis à aucune condition de ressources (*means test*) ni à l'arrêt de l'activité professionnelle. La pension de ce régime d'assurance est conçue comme une garantie de ressources insuffisante pour subvenir seule aux besoins: son niveau est tel que, de fait, la plupart des bénéficiaires continuent à travailler tout en la percevant.

Les régimes d'employeur ont été créés à partir de la moitié du XIXe siècle par les employeurs les plus importants de l'époque: le gouvernement central, les grandes municipalités, les compagnies de chemin de fer et celles de gaz. A la fin du XIXe siècle et au début du XXe, ils se sont étendus à d'autres secteurs, notamment la banque, l'assurance, l'industrie manufacturière, le commerce de détail et la navigation maritime, mais là aussi toujours à l'initiative des employeurs des grandes entreprises. Ces régimes ont complètement supplanté les dispositifs qu'avait mis en place au XIXe siècle la classe ouvrière: les caisses syndicales et surtout les sociétés d'entraide organisées à partir du métier, les *friendly societies*. Ces régimes d'employeur constituaient un moyen de s'assurer la fidélité et la loyauté de certaines catégories de salariés, en particulier les employés manipulant des espèces et le personnel technique. Ils s'avèrent également être un instrument utile pour faciliter le licenciement de salariés à partir d'un certain âge.

Uniformité et proportionnalité

L'évolution du système après la Deuxième Guerre mondiale est évidemment marquée par le plan publié par William Beveridge en 1942 et mis en oeuvre par les travaillistes en 1946. L'objectif affiché du plan était d'abolir la pauvreté (*to abolish want*) à travers la Sécurité sociale, c'est-à-dire un méca-

nisme d'assurance couvrant l'ensemble des risques sociaux. Il a été explicitement conçu comme un programme minimal - un filet de sécurité - qui ne devait garantir que le revenu nécessaire à la subsistance. Une de ses originalités a été de préconiser une unification administrative à travers la création d'un service public centralisé couvrant l'ensemble des risques sociaux. Dans ce cadre, la vieillesse n'avait pas un statut réellement particulier, elle n'était qu'une période d'inactivité forcée parmi d'autres.

Le plan Beveridge soutenait le principe de l'uniformité des cotisations et des prestations, s'appuyant sur une conception arithmétique de la justice: chacun, quels que soient ses moyens et sa situation, doit verser le même montant de cotisations et en retour recevra le même montant de prestations. Le principe de cotisations uniformes conduisait à fixer celles-ci à un niveau supportable pour les revenus les plus modestes, en conséquence, dans la logique assurantielle, les prestations ne pouvaient être elles-mêmes que faibles.

Dès 1948 a dû être institué un dispositif unifié d'assistance, la *National Assistance*. Le principe de la contributivité, auquel tenait Beveridge, était ainsi remis en cause, les prestations soumises à conditions de ressources et financées par l'impôt, conservaient leur rôle en venant compléter, pour les plus pauvres, les pensions insuffisantes du régime d'assurance.

Au cours des années cinquante, des pressions se manifestèrent pour introduire un régime public liant le niveau des prestations et des cotisations au salaire. Un groupe d'intellectuels socialistes proposa notamment un régime assez proche de celui que le gouvernement allemand, de droite, était en train de mettre en place. Ce projet souleva l'opposition des organisations

patronales et, surtout, des représentants des assureurs qui voyaient là une menace sévère pour le marché des régimes d'employeur qui était en pleine expansion. Cette tentative avortée fut la dernière occasion qui aurait pu conduire à étouffer le développement des régimes d'employeur. L'essor de ces derniers s'est en effet nourri de la faiblesse des prestations du dispositif public et de sa logique d'uniformité.

En 1959, les conservateurs ont réalisé une première brèche dans la logique de l'uniformité en instituant un nouveau régime versant une pension progressive (*graduated pension scheme*) dont le financement était assuré par une cotisation supplémentaire, perçue à partir d'un certain niveau de salaire et fonction de celui-ci. Ce régime a été en vigueur de 1961 à 1975. Les pensions qu'il permettait d'obtenir étaient d'un niveau très bas et étaient proportionnellement plus faibles pour les femmes afin de tenir compte de leur espérance de vie supérieure à celles des hommes. Il a en réalité représenté, pour les conservateurs, l'expression d'une volonté de faire le minimum politiquement possible en faveur de l'amélioration du dispositif public; le milieu de l'assurance, partie prenante de cette stratégie minimaliste, reconnaissait lui-même qu'il constituait «un gadget politique et non un régime de retraite» (*«a political gimmick, not a pension scheme»*).

Dès leur retour au pouvoir, en 1974, les travaillistes entreprirent de transformer profondément le dispositif public. Le *Social Security Pensions Act* de 1975 introduit deux modifications importantes qui sont toujours en application. Tout d'abord, la cotisation ouvrant droit à la pension uniforme n'est plus elle-même d'un montant uniforme mais devient fonction du salaire. Ensuite, et surtout, un véritable régime public de retraite faisant droit à la logique de la

proportionnalité est créé: le *State Earnings-Related Pension Scheme* (régime public de retraite lié au salaire), plus communément appelé le SERPS. Celui-ci entre en vigueur en 1978 mais, n'accordant aucun droit rétroactif, il ne sera susceptible de verser des pensions complètes que vingt ans plus tard, à partir de 1998.

Après vingt ans d'efforts, les travaillistes ont finalement réussi à atteindre leur objectif qui consistait à mettre en place un dispositif public capable à terme de produire des pensions en rapport avec les salaires d'activité et de libérer les salariés britanniques de la logique des prestations sous conditions de ressources. Un consensus semblait s'être dégagé entre les partis et les conservateurs n'avaient pas fait capoter en 1975 l'introduction du nouveau régime. Cependant, l'architecture du système telle qu'elle venait d'être nouvellement établie fut remise en question par l'arrivée au pouvoir en 1979 de Margaret Thatcher et d'ultra-libéraux.

Le gouvernement Thatcher avait prévu de purement et simplement supprimer le SERPS et de le remplacer, en grande partie, par des régimes d'employeur. Les réactions furent extrêmement négatives, en particulier de la part des employeurs préoccupés par la perspective d'avoir à proposer des retraites à l'ensemble du personnel de l'entreprise et non plus aux seuls salariés stables et qualifiés. En définitive, le projet adopté prévoit de réduire les prestations proposées par le SERPS et cela progressivement à partir de 1999.

En outre, le gouvernement conservateur, se référant à une logique de la responsabilité de l'individu dans la préparation financière de la retraite, a accru les possibilités de choix des salariés. Le *Social Security Act* de 1986 laisse ainsi à ces derniers la latitude d'opter, pour la dimension obligatoire

du financement de la retraite, entre l'affiliation au SERPS, l'affiliation à un régime d'employeur conventionné (si tant est évidemment que cette affiliation soit proposée par l'employeur) et le versement des cotisations sur un nouvel instrument, les plans individuels agréés (*appropriate personal pension schemes*), communément qualifiés d'APP. Ces derniers constituent des plans d'épargne retraite contractés auprès d'un organisme financier et sur lesquels doit être obligatoirement versé le montant des cotisations - patronales et salariales - économisées du fait de l'exemption d'affiliation au SERPS. Parallèlement, la loi permet dorénavant le conventionnement de régimes d'employeur à cotisations définies, en d'autres termes, des régimes qui n'ont plus à garantir une pension équivalente à celle du SERPS, mais sur lesquels, comme pour les plans individuels agréés, doivent être versées les cotisations non perçues du fait de l'exemption.

En outre, dans la logique libérale d'encouragement à la responsabilité individuelle, le gouvernement a créé divers instruments de préparation financière à la retraite destinés à recevoir des cotisations facultatives supplémentaires.

Les interventions des conservateurs dans les années quatre-vingts, qui se sont situées dans le cadre des interrogations concernant les évolutions démographiques, ont constitué un retour aux sources d'une conception minimaliste dans laquelle l'action de l'Etat doit se limiter à garantir les besoins de base, l'au-delà relevant de l'initiative privée des entreprises et des individus. Cette rupture avec la logique mise en place à la fin des années soixante-dix n'a pu être complètement menée à bien; cependant, en venant se superposer à une construction déjà passablement compliquée, elle n'a pas

amélioré la cohérence d'ensemble d'un système marqué par les tiraillements entre les différentes logiques qui ont présidé à son élaboration.

Le niveau des pensions

Très peu de données statistiques étaient jusque-là disponibles sur le niveau réel des pensions versées par les régimes d'entreprise et sur les caractéristiques des retraités en bénéficiant. Ce genre de problème est fréquent en matière de retraite et il est régulièrement tourné en appliquant la réglementation des régimes à des cas-types (catégorie professionnelle, niveau de salaire, durée de carrière, caractéristiques de celle-ci...), ceci afin de calculer le niveau des pensions susceptibles d'être fournies. Cette logique de cas-types renvoie cependant une image qui n'a parfois qu'un rapport assez vague avec la réalité.

Ainsi, la plupart des comparaisons internationales et tous les documents produits par les bureaux de consultants spécialisés retiennent que les régimes d'entreprise britanniques assurent une pension égale aux deux tiers du dernier salaire. Ce chiffre s'appuie sur le mode de calcul qui est en effet très largement majoritaire dans les régimes et qui consiste à proposer un soixantième du dernier salaire par année d'affiliation; quarante ans d'affiliation donnent donc bien les deux tiers annoncés (40/60). Ce chiffre s'appuie toutefois sur l'hypothèse suivante: une carrière de quarante ans chez le même employeur, l'existence du régime dès l'origine et l'affiliation immédiate du salarié lors de l'embauche. On peut raisonnablement considérer que ces conditions sont relativement rarement réunies. Et lorsque l'on sait que les changements d'employeurs tendent à occasionner des pertes de droits souvent importantes,

on peut imaginer que, dans la réalité, même pour les salariés ayant été couverts pendant la majeure partie d'une carrière pleine, le niveau de la pension est bien éloigné des deux tiers du dernier salaire annoncés à partir d'un calcul sur barème.

La publication récente d'une enquête de l'*Office of Population Censuses and Surveys* (OPCS) permet d'aller au-delà de ces calculs théoriques et d'avoir une appréhension plus réaliste des pensions versées par les régimes d'entreprise. D'une manière plus générale, cette enquête fournit des données précieuses sur la situation actuelle des retraités britanniques.

L'enquête a été réalisée de novembre 1988 à janvier 1989 auprès d'un échantillon représentatif de 3 500 personnes âgées de 55 à 69 ans vivant en Grande-Bretagne.

Un des intérêts majeurs de cette enquête est, d'une part, de donner une image de la situation au cours de la période proche de la cessation d'activité et, d'autre part, de fournir une rétrospective sur la totalité de la carrière. Elle permet notamment de dresser le bilan actuel de ce qu'offrent réellement aux retraités les dispositifs existants.

Affiliation à un régime professionnel

D'une manière générale, 59% des personnes interrogées ont été affiliées au cours de leur carrière à un ou à plusieurs régimes professionnels (1). Elles ne sont cependant que 48% à avoir conservé des droits donnant lieu au versement d'une pension. En d'autres termes, près de 20% des personnes ayant été affiliées à un régime ont perdu la totalité de leurs droits au moment de la cessation d'activité. La logique des régimes d'entreprise nécessite en effet une durée minimale

d'affiliation avant que les droits soient dits «préservés», c'est-à-dire définitivement acquis. A l'origine, les salariés devaient même être présents dans l'entreprise lors de leur cessation d'activité pour pouvoir bénéficier des droits qu'ils avaient accumulés. Ce n'est qu'à partir de 1975 que la loi a obligé les régimes à préserver les droits des salariés quittant l'entreprise avant la retraite, la durée minimale d'affiliation pour que soit garantie cette préservation a d'abord été de cinq ans, elle est aujourd'hui de deux ans.

Du point de vue de l'affiliation, le critère le plus discriminant, avant la catégorie professionnelle, est le sexe. Si 80% des hommes ont été affiliés au cours de leur carrière à un régime professionnel, ce n'est le cas que pour 41% des femmes. Et finalement, les deux tiers des hommes (68%) ont acquis des droits donnant lieu à une pension et seulement 29% des femmes. Les écarts sont nettement moins importants en ce qui concerne la catégorie professionnelle appréhendée à travers les deux grandes catégories utilisées en Grande-Bretagne, celles de travailleurs manuels et de travailleurs intellectuels. 57% parmi les premiers ont été affiliés à un régime au cours de leur période d'activité et 65% parmi les seconds.

Par ailleurs, les hommes sont plus nombreux que les femmes à avoir été affiliés à plusieurs régimes: 38% des affiliés parmi les hommes sont dans ce cas contre seulement 22% parmi les femmes. Ces affiliations multiples n'ont cependant pas toutes été productrices de droits: parmi les affiliés ayant acquis des droits donnant effectivement lieu à pension, seulement 18% chez les hommes et 4% chez les femmes les ont acquis dans plusieurs régimes. Ces chiffres illustrent à nouveau les pertes de droits que peut occasionner dans les régimes d'entreprise la mobilité professionnelle.

Quant à la durée totale d'affiliation, la population qui constitue la référence la plus pertinente est celle des personnes ayant liquidé leurs droits et percevant déjà une pension. Parmi celles-ci, la durée moyenne d'affiliation au cours de la totalité de la carrière est de 21,8 ans, 24 ans pour les hommes et 17,4 pour les femmes. Ces moyennes font apparaître combien peuvent être éloignés de la réalité les chiffres calculés à partir de cas-types et s'appuyant sur l'hypothèse d'une durée d'affiliation de 40 ans à un même régime. De fait, parmi l'ensemble des personnes ayant été affiliées à un régime et ayant conservé leurs droits, seulement 8% des hommes comptent 40 ans d'affiliation (6% dans un seul régime) et 4% des femmes (quasiment toutes dans un seul régime). En outre, les régimes professionnels couvrant aussi bien le secteur privé que le secteur public, il est probable qu'une proportion importante de ces salariés totalisant 40 années d'affiliation relève d'un régime du secteur public, en particulier de celui des fonctionnaires.

Un autre élément mis en évidence par l'enquête montre combien les calculs théoriques du niveau des pensions peuvent donner des résultats ayant peu de rapport avec la réalité: le nombre moyen d'employeurs pendant la carrière professionnelle. Il est en effet de 5,7 pour l'ensemble des personnes interrogées - 5,4 pour les femmes et 6,1 pour les hommes -, alors que l'hypothèse régulièrement retenue dans la construction de cas-types est celle d'un employeur unique au cours de la carrière.

Montant des pensions et structure du revenu

La pension professionnelle nette moyenne s'élève à 48,93 £ par semaine soit 2 210 F par mois (2). Ce chiffre

recouvre cependant de très fortes disparités: parmi les personnes percevant une pension professionnelle, 17% touchent moins de 10 £ par semaine et 12% plus de 100 £ (respectivement moins de 450 F et plus de 4 500 F par mois). D'une manière générale, la moitié des retraites professionnelles sont inférieures à 31,07 £ par semaine (soit 1 400 F par mois).

La différence entre hommes et femmes est là encore importante. La pension moyenne perçue par ces dernières représente en effet la moitié de celle que touchent les hommes: 28,87 £ par semaine contre 59,04 £. L'écart est également très marqué entre travailleurs intellectuels et travailleurs manuels: 65,14 £ pour les premiers et 31,80 £ pour les seconds. Ce double constat renvoie à deux phénomènes. D'une part, les durées moyennes d'affiliation à des régimes professionnels sont plus courtes pour les femmes et les travailleurs manuels. D'autre part, la logique des régimes conduit, en calculant la pension en fonction du salaire, à reproduire dans la retraite les différenciations de rémunération s'étant manifestées pendant la période d'activité.

L'enquête de l'OPCS met en évidence le fait que les différences sensibles qui se manifestent du point de vue du revenu des retraités ne concernent pas seulement le niveau de celui-ci, mais aussi sa structure: les femmes et les travailleurs manuels retraités dépendent plus que les hommes et les travailleurs intellectuels des dispositifs légaux - dont la gestion et la conception relèvent de l'Etat - alors que le rôle des dispositifs conçus et gérés au niveau de l'entreprise est nettement plus grand pour les hommes et les travailleurs intellectuels.

Cependant, une approche plus fine, qui tient compte de la situation matrimoniale, permet de voir que l'opposi-

tion majeure n'est pas fondamentalement entre hommes et femmes, mais plus précisément entre hommes et femmes mariées ou l'ayant été (veuves, divorcées ou séparés). En effet, la situation des femmes célibataires est en moyenne proche ou très proche de celle des hommes, aussi bien du point de vue des retraites professionnelles (taux d'affiliation à un régime, durée d'affiliation, proportion de retraités percevant une pension et montant moyen de celle-ci) que de celui du niveau moyen du revenu et de sa structure d'ensemble.

Les systèmes d'entreprise: puissance et précarité

Les régimes d'entreprise sont financés à travers des fonds de pension constitués par les entreprises en question.

Il faut noter l'importance, on peut même dire l'énormité, des sommes accumulées dans ces fonds. Ils détiennent en effet près du tiers de la Bourse de Londres et leurs actifs étaient estimés en avril 1992 à 490 milliards de livres (soit, à l'époque, environ 4 900 milliards de francs). Leur poids en tant qu'investisseurs financiers peut notamment être illustré par le rôle non négligeable qu'ils eurent dans la spéculation contre le franc à la suite du référendum sur le traité de Maastricht en septembre 1992.

L'affaire Maxwell a mis en lumière de façon dramatique l'extrême faiblesse du contrôle exercé sur les fonds de pension britanniques. La facilité avec laquelle Robert Maxwell a pu détourner l'équivalent de 4 milliards de francs accumulés dans les fonds de pension de son groupe a créé une véritable onde de choc en Grande-Bretagne. A travers le caractère spectaculaire et exceptionnel du détournement réalisé,

la précarité des retraites d'entreprise est apparue à tous de manière éclatante. Au-delà des clivages partisans et des conflits d'intérêt, chacun s'est accordé sur la nécessité urgente de réformer le système.

En juin 1992, le nouveau ministre de la Sécurité sociale, Peter Lilley, a mis en place une commission indépendante, présidée par un universitaire d'Oxford, le professeur Roy Goode, chargée de réaliser un examen complet de la législation sur les retraites d'entreprise.

La commission Goode a procédé à une vaste enquête auprès du public et des intervenants concernés. Le rapport a été finalement remis au ministre le 30 septembre 1993 et a été immédiatement rendu public.

Pourquoi une réforme?

Le cas Maxwell n'a été finalement que le révélateur des défaillances globales du système. Les régimes d'entreprise britanniques, à la différence des régimes complémentaires français, ne sont pas fédérés au niveau national. Les engagements sont pris par l'employeur et sont assurés au niveau de l'entreprise par un fonds de pension, c'est-à-dire une caisse séparée de l'entreprise qui reçoit et investit les sommes destinées à payer les retraites des salariés affiliés au régime. L'existence de ces fonds de pension soulève toute une série de questions.

Tout d'abord, l'importance elle-même du fonds pose problème. Les cotisations versées étant capitalisées et non redistribuées immédiatement, le fonds tend à prendre au fil du temps une valeur considérable. Il n'est pas rare que celle-ci devienne supérieure à la valeur de l'entreprise elle-même. Les sommes ainsi accumulées constituent une tentation évidente, surtout en période de récession. Le scandale Maxwell

en a donné une illustration frappante, mais de nombreux cas moins spectaculaires d'entreprises qui ont utilisé leur fonds de pension pour faire face à des difficultés se sont également produits au cours des dernières années.

Le niveau du fonds par rapport aux engagements pris pose également problème. La question est là celle de l'adéquation entre les droits délivrés et la valeur du fonds destiné à les couvrir. Les régimes britanniques sont en effet des régimes à prestations définies, c'est-à-dire qu'ils s'engagent à payer des pensions selon un mode de calcul fixé à l'avance (en général, 1/60e du dernier salaire par année de présence dans l'entreprise). Ce n'est pas la valeur du fonds qui détermine le montant de la pension, mais le mode de calcul retenu pour celle-ci. Un niveau théorique du fonds est calculé en fonction de l'objectif visé. Dans la réalité, le niveau du fonds fluctue en fonction de celui des cotisations versées et du revenu des investissements. Par rapport au niveau théorique souhaitable, les fonds tendent ainsi à être, soit déficitaires, soit excédentaires. Déficits et excédents sont fortement dépendants des rendements obtenus sur les marchés financiers. Ces derniers ayant été extrêmement favorables au cours des années quatre-vingts, beaucoup de fonds tendent actuellement à être excédentaires. Le problème est de savoir que faire de ces excédents. La question est au cœur du débat actuel et constitue un des éléments majeurs de la réforme à venir. Deux conceptions s'affrontent, celle des employeurs qui considèrent que les fonds de pension leur appartiennent et qu'ils peuvent donc décider seuls de leur utilisation, celle des salariés qui mettent en avant que les sommes collectées sont du salaire différé leur revenant de droit. La législation en vigueur ne permet pas de trancher. Dans les faits, les employeurs sont maîtres de la

décision dans la mesure où ils contrôlent les fonds. Ils ont dans leur grande majorité profité des excédents pour suspendre purement et simplement leurs propres contributions aux régimes. Les représentants des salariés font valoir que les excédents devraient plutôt être utilisés pour améliorer les prestations, en particulier la protection contre l'inflation qui est très rarement garantie.

Certains considèrent également qu'il serait judicieux de se prémunir contre un retournement sur les marchés financiers qui ont connu une décennie exceptionnelle. Après une période faste où les fonds de pension ont été excédentaires, il est tout à fait envisageable qu'ils deviennent rapidement déficitaires, ce qui était largement le cas dans les années soixante-dix. Se posera alors la question de savoir comment couvrir ces déficits. Actuellement, aucune norme de solvabilité minimale n'est imposée: le montant des sommes capitalisées peut être très sensiblement inférieur aux engagements pris. Le risque couru par les affiliés est que, en cas de liquidation du régime, le fonds ne soit pas suffisant pour assurer les prestations correspondant aux droits acquis.

Le problème relatif aux excédents et aux déficits renvoie plus globalement à celui du contrôle des fonds et des modalités des prises de décision.

Le système de retraite d'entreprise britannique s'appuie sur la libre initiative des employeurs. Ceux-ci ont toute latitude pour instaurer ou non un régime et décider de le supprimer quand ils le désirent. La gageure pour le réformateur est de pas détruire l'intérêt que les employeurs trouvent à mettre en place un régime, tout en assurant la protection des droits des affiliés et des retraités.

Le rapport de la commission Goode met en avant six propositions clés s'inscrivant dans ce cadre :

. la *Trust Law*, qui régit actuellement les régimes d'entreprise, doit continuer à leur être appliquée mais elle doit être complétée par une loi spécifique dont la mise en œuvre serait contrôlée par un organisme de tutelle,

. la liberté accordée à l'employeur dans le cadre de la *Trust Law* doit être limitée pour que soient réellement garantis les engagements pris, la représentation des affiliés doit notamment être assurée (dans un régime à prestations définies, les affiliés en activité devraient représenter au moins le tiers des administrateurs),

. le contenu et la qualité de l'information diffusée aux affiliés doivent être améliorés,

. la protection des droits acquis par les affiliés doit être renforcée de plusieurs façons: par le respect de normes de solvabilité minimale, par le contrôle de l'organisme de tutelle, du commissaire aux comptes du régime et de son actuaire, par des limitations aux possibilités pour l'employeur de récupérer les excédents, par un dispositif d'indemnisation destiné à couvrir les déficits du fonds en cas de vol, d'escroquerie ou de toute autre forme de détournement,

. l'employeur doit rester libre de fermer le régime aux nouveaux embauchés ou de le supprimer complètement, d'accepter ou de refuser l'augmentation des prestations, de réduire ou d'arrêter ses cotisations (dans le cadre du respect des normes de solvabilité minimale),

. les contraintes administratives imposées aux employeurs et aux administrateurs des régimes doivent être allégées chaque fois que possible.

Les premières réactions à ces propositions sont plutôt favorables du côté des employeurs et des professionnels de la retraite d'entreprise (*pensions industry*). Ces derniers étaient très inquiets des effets désincitatifs possibles

des recommandations de la commission Goode. De nombreuses questions restent cependant entières.

Les recommandations du rapport Goode soulèvent notamment les questions suivantes:

. le déclenchement du mécanisme d'indemnisation pose le problème de la preuve: comment et à partir de quand sera établi la preuve du détournement de fonds? (La preuve en la matière n'a par exemple pas encore été apportée dans le cas Maxwell).

. quel sera le poids réel des affiliés et des retraités dans les décisions concernant le régime face à celui de l'employeur?

. la liberté laissée aux employeurs de supprimer le régime quand ils le désirent pose notamment la question des réactions en cas de retournement sur les marchés financiers: supprimeront-ils les régimes si ceux-ci deviennent trop onéreux?

. quel sera l'impact des normes de solvabilité minimale sur la stratégie d'investissement des fonds de pension et sur leur rentabilité?

Quoi qu'il en soit, le rapport Goode ne fait que poser les bases de la réforme à venir. Beaucoup dépendra du processus législatif qui va s'enclencher à partir des propositions formulées. Le vote lui-même ne devrait pas intervenir avant la session parlementaire 1994-1995, ce qui donne largement le temps au débat de se développer.

Rappelons que le gouvernement conservateur n'est pas particulièrement favorable aux régimes d'entreprise et aux fonds de pension. Ce point n'est pas toujours bien perçu en France où l'image que l'on a de la capitalisation conduit à supposer que les conservateurs y sont naturellement attachés, quelle qu'en soit la forme. En réalité, dans la logique libérale défendue par des conservateurs comme Margaret Thatcher ou l'actuel ministre de la Sé-

curité sociale, Peter Lilley, la préparation financière de la retraite ne doit pas relever de la responsabilité de l'Etat et des entreprises, mais de l'individu lui-même, de sa libre décision et de son comportement prévoyant.

Cette dimension ne sera probablement pas sans incidence sur les débats que va susciter l'élaboration de la nouvelle législation.

EMMANUEL REYNAUD

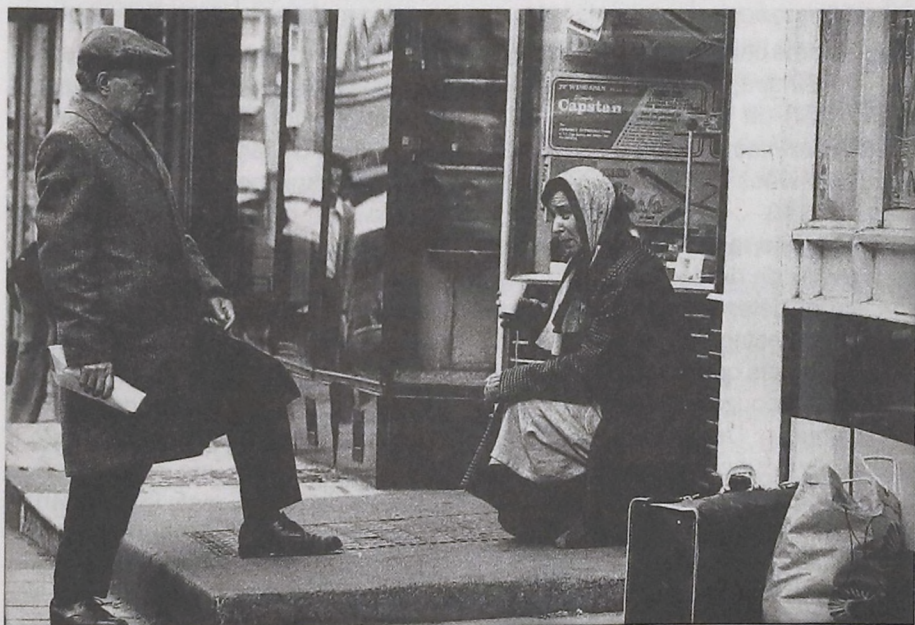
(1) Ce qu'on appelle ici régime professionnel (ou régime d'employeur) recouvre régime d'entreprise et

régime d'administration.

(2) Valeur 1989: 1 £ = 10,44 F.

Bibliographie

- . Lucy ApRoberts et Emmanuel Reynaud: Les systèmes de retraite à l'étranger: Etats-Unis, Allemagne, Royaume-Uni. Paris, IRES, 1992.
- . Bone, Margaret, Janet Gregory, Baljit Gill et Deborah Lader: Retirement and retirement plans. Londres, HMSO, 1992.
- . Pension law reform. The report of the pension law review committee (deux volumes). Londres, HMSO, 1993.
- . Emmanuel Reynaud:
 - Affaire Maxwell et pensions de retraite, IRES Chronique Internationale 14, janvier 1992, pp. 24-28.
 - Retraites d'entreprise: suite de l'affaire Maxwell, IRES Chronique Internationale 17, juillet 1992, pp. 17-21.
 - Royaume-Uni: quel rôle les régimes d'entreprise jouent-ils vraiment? Les Cahiers de l'ARRCO, janvier 1993.
 - Vers une réforme des retraites d'entreprise, IRES Chronique Internationale 25, novembre 1993, pp. 15-20.



PRIVATISATION DE L'ÉLECTRICITÉ AU ROYAUME-UNI

La production d'électricité en Grande-Bretagne était un monopole et la distribution confiée à des compagnies régionales. L'inefficacité relative du système fournit le prétexte à une privatisation. Aujourd'hui les centrales à charbon ferment au profit des centrales à gaz et l'énergie nucléaire continue à être subventionnée. Pour le personnel, les négociations de branche ont fait place aux discussions à l'intérieur de chaque entreprise et les cadres de haut niveau sont sortis des conventions collectives.

Terry Lane est secrétaire général adjoint de l'EMA-EPEA, Engineers' and Managers' Association, le syndicat des ingénieurs et cadres de l'électricité.

Comme dans la majorité des pays d'Europe, l'industrie électrique (ESI) du Royaume-Uni était à l'origine aux mains de sociétés municipales et privées qui ont été nationalisées en 1948.

En Angleterre et au pays de Galles, les activités de production et de transport étaient détenues et effectuées par le Central Electricity Generating Board (CEGB), tandis que la distribution était assurée par douze sociétés régionales de distribution. De plus un organisme, l'Electricity Council, harmonisait le marché et organisait un forum pour échanger les points de vue.

L'Ecosse et le nord de l'Irlande étaient approvisionnées par trois sociétés à concentration verticale. Toutes les

activités étaient protégées par diverses dispositions de type monopolistique qui décourageaient la production privée.

En dépit du fait que statutairement dix-sept organismes aient été impliqués dans la fourniture de l'électricité, il n'a jamais fait aucun doute que la politique était conduite par le CEGB. En ce qui concerne ses choix de production, particulièrement pendant les années 1965-85, le CEGB avait beaucoup en commun avec la plupart des autres grands services publics européens. Il s'est orienté vers une conversion à l'énergie nucléaire, mais la préférence gouvernementale pour la technologie britannique en ce qui concerne le réacteur a empêché jusqu'à la fin des années 1970 un programme plus im-

portant de réacteurs à eau pressurisée (PWR).

Ce qui distinguait le CEGB de ses homologues européens était ses faibles performances technologiques. Il a souvent fallu dix ans d'activité avant que les performances de nouvelles centrales construites dans les années 1960 n'atteignent des niveaux économiques similaires. Sur les quatre centrales équipées de réacteurs à refroidissement au gaz (AGR), technologie de pointe, la construction de l'une prit dix ans, celle des trois autres plus de vingt; les coûts initiaux ont été dépassés de façon substantielle pour un rendement peu performant. Le programme PWR a lui aussi rapidement connu des mésaventures.

A l'époque de la privatisation, le CEGB était largement considéré comme inefficace si bien que le gouvernement a vu une occasion d'échapper aux critiques publiques encourues lors des précédentes privatisations (celles du gaz et des télécommunications), d'avoir purement et simplement transféré un monopole du secteur public à un monopole du secteur privé et il s'est assuré que le CEGB serait dissous.

Le processus de privatisation

Le premier pas concret vers la privatisation a suivi la réélection d'un gouvernement conservateur en 1987.

Pour l'Angleterre et le pays de Galles, les sociétés de distribution, ou Compagnies Régionales d'Electricité (Regional Electricity Companies - REC), nom sous lequel elles commençaient à être connues, devaient être privatisées en l'état. Il a été proposé que le secteur de la production soit partagé dans la proportion de soixante-dix à trente entre deux sociétés, National Power et Powergen, dont les actions seraient cotées en Bourse.

Le secteur de la transmission devait être pris en charge par le National Grid Company (NGC) dont les REC seraient propriétaires, mais avec des limites au pouvoir de contrôle qu'elles pourraient exercer. Le plan initial stipulait que toutes les usines nucléaires seraient confiées à la National Power. Etant donné la viabilité commerciale douteuse de la production nucléaire, les investisseurs ont montré peu d'enthousiasme à accepter de risquer des sommes importantes. En fin de compte, le gouvernement s'est incliné devant les pressions commerciales et a retiré tout le secteur nucléaire de la vente pour le confier à deux nouvelles sociétés du secteur public, Nuclear Electric et Scottish Nuclear.

En raison de l'organisation différente de la production, de la plus petite taille des sociétés et d'une structure historiquement différente, le système proposé pour l'Ecosse était très différent. Les deux sociétés existantes ont été vendues telles quelles, sauf que l'usine nucléaire a essaimé dans une nouvelle société, la Scottish Nuclear, maintenue dans le secteur public.

Une structure quelque peu différente a été adoptée en Irlande du Nord. Les quatre centrales ont été vendues de gré à gré, la transmission et la distribution restant du ressort de ce qui subsistait de la Northern Ireland Electric (NIE).

Le nouveau système en Angleterre et au pays de Galles

La pièce maîtresse du nouveau système est un pool d'enchères qui contraint tous les producteurs à faire, vingt-quatre heures à l'avance, des offres de prix en fonction de la production de chacune de leurs centrales selon un taux calculé sur la base d'une moyenne bi-horaire. Bien que simple en théorie, ce système s'est révélé compliqué à

mettre en pratique. La NGC sélectionne les offres pour satisfaire au moindre coût la demande prévue pour le lendemain. Tous les enchérisseurs retenus sont payés au prix proposé par l'enchérisseur retenu le plus cher. Les REC achètent l'énergie à ce prix de base qui a été établi par le pool.

Les REC ont aussi été contraintes de reconnaître des contrats, valables jusqu'en 1993, passés avec les sociétés productrices pour les centrales existantes, ce qui signifiait que le prix payé par elles pour l'énergie n'était que marginalement en rapport avec le prix fixé par le pool. De plus, les sociétés productrices ont été forcées de signer des contrats avec la British Coal (charbon britannique), eux aussi valables jusqu'en 1993, ce qui signifiait qu'elles devaient payer pour le charbon inclus dans le contrat, qu'il soit brûlé ou non. Ceci signifiait que les producteurs étaient incités à proposer des prix très bas pour permettre aux centrales brûlant ce charbon d'en assurer l'utilisation. En conséquence de quoi, une large part de la production de l'usine à turbines mixtes (combined - cycle gas - turbine CCGT), dont les REC étaient souvent en partie les propriétaires, était produite sur la base de contrats à long terme (quinze ans) avec les REC, pour diminuer les risques dus aux prix fluctuants du pool.

L'autre distorsion majeure avec le pool est le mécanisme conçu pour assurer l'utilisation de la production nucléaire. Le gouvernement a obligé les REC à acheter toute l'énergie nucléaire disponible, en la subventionnant par une taxe, la Fossil Fuel Levy (FFL), cette taxe venait s'ajouter à toute l'électricité produite à partir des sources d'énergies possibles pour compenser le déficit entre les prix que la Nuclear Electric recevait du pool et ses coûts réels.

A l'origine cette taxe se montait à

une majoration de 11% sur l'électricité produite par les sources d'énergies fossiles. Cette subvention est aussi valable pour les sources d'énergies non fossiles comme celles produites à partir des déchets et les énergies renouvelables, mais 99,5% des recettes de la taxe servent à soutenir l'énergie nucléaire.

La régulation du système était confiée à l'office nouvellement créé de régulation de l'électricité (OFFER: Office of Electricity Regulation).

Impact du nouveau système

La nécessité d'une restructuration radicale a immanquablement conduit à une réévaluation des coûts. Toutes les nouvelles sociétés ont opéré des coupes dans les dépenses consacrées à la recherche et au développement et sévèrement réduit le niveau de leur personnel.

Depuis la privatisation en 1990 PowerGen et son plus important concurrent National Power ont poursuivi un inflexible programme de suppressions d'emplois et de fermetures de centrales, programme qui révèle un glissement partiel des centrales à charbon vers les centrales au gaz naturel. Au début de 1993, PowerGen, par exemple, a réduit son personnel de plus de 50%, fermé sept centrales - soit une puissance de presque 1 900 MW. Cette année PowerGen a fermé une autre centrale à charbon et deux petites usines à pétrole. Cent vingt emplois de plus ont disparu.

Vingt GW (gigawatts) ont été commandés à l'usine CCGT en dépit du fait que la croissance de la demande et que la marge de l'usine en fonction à l'époque de la privatisation donnaient peu de crédibilité à une possible arrivée de commandes d'ici quelques temps. Ceci est connu sous le nom de «ruée vers le gaz naturel». Comme le gaz naturel

menace de remplacer le charbon, le pétrole et dans une moindre mesure le nucléaire, les sociétés n'ont plus besoin des compétences des services traditionnels de design et d'ingénierie. Ces facteurs ont défiguré le marché de l'électricité et menacé l'avenir de l'industrie minière britannique du charbon.

Les restrictions sur le charbon

Pour l'avenir, les perspectives en ce qui concerne les autres carburants sont limitées à cause de cette quantité de gaz naturel - les vingt GW des CCGT en réserve - dont les contrats d'approvisionnement en gaz affirment qu'ils satisferont environ 60% des besoins en électricité de l'Angleterre et du pays de Galles. La contribution du nucléaire semble devoir être maintenue aux alentours de 20%. Il serait pourvu au reste des demandes par moins de trente millions de tonnes - équivalent charbon réparties entre les autres carburants et sources d'énergie - charbon, pétrole et orimulsion ainsi que l'énergie importée d'Ecosse et de France. Au moment où j'écris, il y a une énorme inconnue en ce qui concerne l'avenir de l'industrie britannique du charbon. Le but du gouvernement est de privatiser l'industrie du charbon en 1995. Il semble probable que seules douze des trente-sept mines existantes survivront.

Les relations patronat/employés dans l'industrie

La période depuis 1948 a été caractérisée par des relations patronat/employés stables, fait notable dont employeurs et syndicats étaient fiers à juste titre. Il existait un système de négociations centralisées sur les salaires, système fondé sur la notion de prise de décision commune et sur la détermination commune de rendre ces

décisions effectives grâce à une série de commissions.

Le mécanisme des négociations à travers tout le Royaume-Uni avait comme pivot quatre organismes communs dont le mandat était de régler les conditions d'emploi du personnel. Le National Joint Managerial Committee (NJMC) s'occupait des cadres les mieux payés, le National Joint Board (NJB) des personnels professionnels et techniques, il existait deux autres Conseils pour les personnels administratifs et manuels. L'association Electrical Power Engineers Association (EPEA) était l'unique syndicat représentant l'ensemble du personnel à avoir été agréé par la Convention sur le personnel professionnel et technique (NJB), il était aussi le syndicat le plus largement représenté dans le groupe des cadres les mieux payés (la NJMC). Toute personne travaillant dans l'industrie était concernée de la base au sommet. Seuls les directeurs tout à fait au sommet de la hiérarchie étaient exclus.

Les décisions des quatre organismes centraux étaient transmises par le biais d'un éventail de sections adhérentes régionales; plus bas il existait des comités locaux. Aux deux niveaux, des délégations représentatives des employés et des cadres se rencontraient pour déterminer les problèmes locaux et rendre effectives les décisions des organismes centraux.

Du point de vue des salariés, le système fonctionnait bien. Malgré ses imperfections, les cadres avaient confiance en un système qui les avait bien servis pendant plus de soixante-dix ans.

La privatisation a changé cela, mais pas complètement. Les syndicats s'étaient constitués quelques années plutôt en un groupe de pression ESTUC (Electricity Supply Trade Union Concil) agissant au niveau national. Cet organisme coordonnait puis énonçait les lignes de conduite sur les questions qui

affectaient tout le personnel. En 1987, ESTUC a raffermi son organisation en créant des partenariats aux niveaux local et régional. Cela a été réalisé initialement à travers une campagne publicitaire (FUSE: Federation of Unions Supplying Electricity), qui a mis en évidence un aspect philosophique allant à l'encontre de la privatisation.

Fin 1989, quand le gouvernement a définitivement transformé les particularités structurelles de l'industrie en propriété privée, la campagne s'est focalisée sur l'examen minutieux des propositions de lois du gouvernement. Plus de quatre-vingts amendements ont été proposés dans les secteurs qui concernent la sécurité, l'environnement, l'intérêt des consommateurs, les problèmes des relations au sein de l'industrie aussi bien que la structure-même de l'industrie. La campagne a obtenu des succès de degrés différents. La campagne FUSE a été décisive pour améliorer les mesures de sécurité pour le public, pour parvenir à de meilleurs droits des consommateurs et pour s'assurer qu'il y avait un engagement statutaire de recherche et de développement dans l'intérêt national.

Au total des assurances de valeur ont été obtenues, particulièrement dans les domaines de la sauvegarde des pensions, de la sécurité et du maintien, limité, des rouages des relations industrielles.

Cela a été le résultat de l'unité remarquable manifestée par les neuf syndicats du secteur.

Par la suite un changement est survenu lorsque les nouveaux employeurs ont commencé à parler de réformer les rapports entre les employés et le patronat pour les centrer sur les besoins de chaque société et non sur ceux de l'industrie.

Chaque société désormais voulait «posséder» le droit de définir les clauses et conditions de travail de sa main-

d'œuvre. Chaque société voulait négocier séparément avec sa main-d'œuvre et beaucoup voulaient abandonner les distinctions existantes pour compartimenter les groupes de direction/d'encadrement technique/administratif et manuel.

Beaucoup voulaient une unique table de négociation autour de laquelle tous les syndicats seraient assis ensemble pour débattre des problèmes communs à cette société.

Quelques employeurs ont vu là une occasion de renégocier les clauses de l'ancien système qui ne leur convenaient pas. Tout en ne s'en prenant pas à l'échelle des salaires, ils ont visé à limiter ou à négocier la nature de nombre de clauses et conditions de l'emploi. Cela a été un trait de toutes les privatisations au Royaume-Uni. Dans certains cas - seulement pour une très faible part dans l'électricité - des sociétés ont tenté de refuser de reconnaître leur syndicat. Au Royaume-Uni la reconnaissance d'un syndicat par un employeur a une portée plus importante que dans d'autres pays européens. La reconnaissance octroie à un syndicat certains droits statutaires aussi bien que le droit de négocier avec l'employeur au nom des employés concernés par cette reconnaissance.

De plus, la privatisation au Royaume-Uni a permis à quelques employeurs, dont bien sûr à quelques-uns du secteur de l'électricité, de séduire leurs cadres supérieurs, qui auparavant faisaient partie des conventions collectives et de les amener à renoncer à la sécurité d'une convention collective et à accepter un contrat individuel. Très souvent ces contrats s'accompagnaient d'incitations financières ou d'améliorations secondaires des conditions de travail mais bien évidemment le point commun consistait à réduire de beaucoup la sécurité de l'emploi. Souvent pour amener les cadres à accepter un con-

trat individuel, on s'appuyait sur l'idée qu'agir ainsi prouvait la loyauté envers la société et une plus grande identification avec elle et avec ses buts. Les raisons inavouées étaient que les sociétés voulaient briser leurs liens de loyauté envers le syndicat, réduire le pouvoir et l'influence des syndicats et obtenir un plus grand contrôle sur la vie de leurs employés.

Des contrats individuels ont été offerts à tous les directeurs et dans quelques sociétés aux personnels d'encadrement technique les plus élevés. L'écrasante majorité des cadres a accepté. La persuasion en tête-à-tête sait se faire irrésistible, surtout quand des menaces voilées sont faites sur les perspectives d'avenir et le déroulement des carrières.

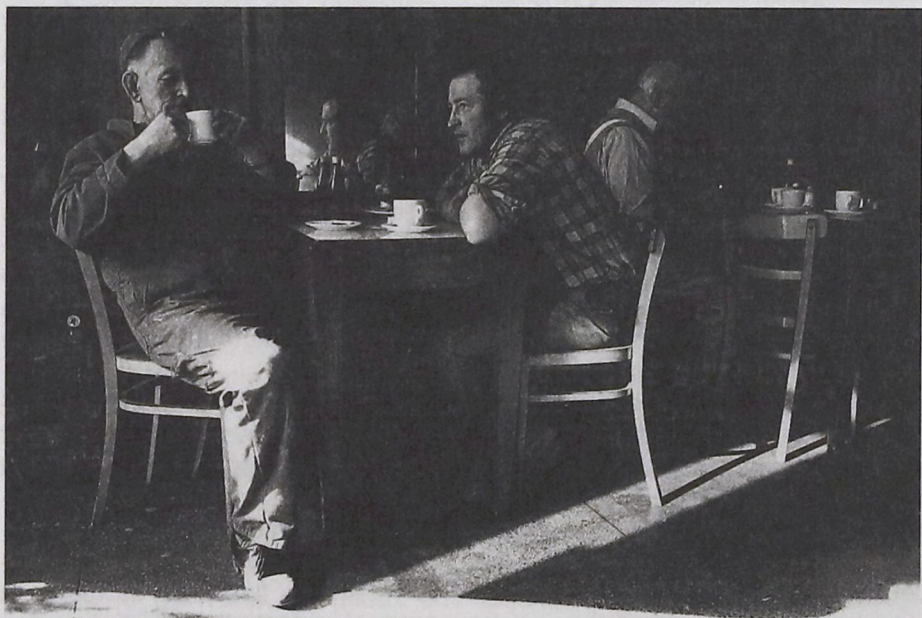
Les effets sur le personnel

Depuis la privatisation trente mille emplois ont été perdus dans l'électri-

cité, ce qui a été facilité par des dédommagements généreux en cas de départ volontairement choisi. L'effectif du personnel non opérationnel a diminué et celui du personnel opérationnel a été ramené à un taux comparable à celui pratiqué à l'étranger. Quelques fonctions ont complètement disparu. Un travail plus important a été imposé à ceux qui signaient les contrats et une partie des travaux techniques les moins complexes ont été dévolus aux échelons manuels les plus qualifiés.

Les négociations collectives ont fait l'objet d'attaques mais à ce jour une partie du personnel a montré sa volonté de demander le maintien de la protection sur les lieux de travail et rien ne prouve que les autres soient prêts à résilier leur adhésion au syndicat malgré les encouragements de quelques employeurs et du gouvernement à le faire.

TERRY LANE



LONDRES : PLACE FINANCIÈRE MONDIALE

Le présent article examine le rôle que joue Londres en tant que place financière internationale ainsi que certains effets de l'instauration du Marché Unique Européen sur son développement futur. Il est écrit par un homme de la City, Alison Wright, directeur général de «British Invisibles».

Londres est la première place financière en Europe et prend même le pas, pour bon nombre d'aspects, sur New-York et Tokyo.

Londres est le premier centre bancaire international, entrant pour 16% dans les crédits internationaux, devant Tokyo (15%) et New-York (9%). Fin mars 1993, les prêts extérieurs du Royaume-Uni dépassaient 51 000 milliards. Plus de 520 banques étrangères de soixante-dix pays et plus sont représentées à Londres (le nombre de banques étrangères est plus important que sur n'importe quelle autre place du monde). Suivant la dernière étude internationale officielle, le volume journalier des opérations de change de Londres s'établit en moyenne à 300 milliards \$, soit 27% du total mondial et près de l'équivalent du volume conjoint des opérations de ses deux grands rivaux (New-York et Tokyo).

Londres est également le premier marché international des titres. C'est le centre des marchés d'euro-obligations. Début 1993, la part de Londres sur le marché obligataire international était estimée à 65% sur le marché primaire et à 75% sur le marché secondaire. Londres arrive en tête des marchés

d'actions étrangères. Au cours du premier semestre 1993, la place de Londres entraînait pour 65% dans le volume mondial de cette catégorie d'opérations et atteignait un volume égal à trois fois celui de son premier rival, New-york.

Londres est la principale place européenne des produits dérivés des marchés organisés et de gré à gré, notamment des euro-instruments à court terme. Londres est le principal centre européen de gestion des actifs pour compte de tiers institutionnels et un des premiers centres de gestion de portefeuilles d'investissement étrangers et internationaux.

Londres est également le leader mondial de l'assurance. Siège du Lloyd's et de nombreuses entreprises d'assurance majeures, Londres joue sur le plan de l'assurance internationale un rôle plus important que toute autre place internationale.

Le développement des marchés financiers londoniens est dû notamment à la présence de professionnels de haut niveau tels que juristes, experts-comptables, actuaires, conseils et informaticiens. Londres doit à cette concentration d'experts financiers et autres sa capacité d'innovation et d'adaptation

aux changements des conditions du marché.

Un des traits marquants des marchés londoniens est l'envergure internationale des entreprises qui y opèrent. Des institutions financières françaises, notamment, y jouent un rôle majeur. Ainsi compte-t-on par exemple vingt neuf succursales, filiales et représentations de banques françaises dans la Cité de Londres. L'importance des intervenants étrangers est pleinement reconnue. La Bank of England et autres autorités britanniques de même que les organismes de réglementation privés tels British Invisibles se font de ce fait un devoir de défendre les intérêts de toutes les organisations qui œuvrent à ou à travers Londres.

Fondements de la position de Londres

Le statut de Londres en tant que place financière mondiale trouve son origine dans le rôle majeur que la Grande-Bretagne a joué en tant que nation commerciale, dont la monnaie a été largement utilisée sur le plan international. Au cours des dernières décennies, Londres a continué de renforcer sa position grâce à la suppression délibérée des entraves au négoce des produits financiers et à l'ouverture des marchés londoniens aux opérateurs du monde entier. Le cadre législatif et réglementaire permet de nouveaux développements. S'y ajoutent d'autres atouts: un climat politique stable, un fuseau horaire entre Tokyo et New-York, l'anglais accepté comme langue de la finance internationale, des moyens de télécommunication et des liaisons aériennes internationales hautement efficaces, d'importantes surfaces de bureau et des infrastructures très développées. Le système d'imposition prend également de mieux en mieux en compte les besoins de transactions fi-

nancières internationales en perpétuelle évolution. La force et la longévité de la Cité de Londres en tant que centre financier lui permettent d'offrir des compétences, une crédibilité et une concentration des marchés financiers qu'il est difficile d'égalier.

Tendances des marchés à long terme et influences

Toutefois, les changements tendent à s'accélérer et la concurrence à devenir de plus en plus vive sur le plan national comme international.

L'environnement global évolue. Un des facteurs cruciaux est la libéralisation progressive des marchés financiers dans de nombreux pays du fait de l'abolition des restrictions (touchant particulièrement les activités internationales). Elle s'inscrit dans le processus de mise en place du Marché Unique en Europe. Mais on la constate aussi en Amérique du Nord, au Japon, en Extrême-Orient et en d'autres lieux, y compris dans nombre des anciens pays communistes. Le processus de libéralisation a été renforcé par les dernières négociations du GATT qui s'étendent pour la première fois aux services.

Les développements technologiques ont également un impact important sur les marchés. Les progrès dans le domaine des télécommunications et de l'informatique (mises en œuvre conjointement pour créer des systèmes multimédias internationaux) permettent de réaliser de plus en plus de transactions financières de manière quasi continue à travers les différents fuseaux horaires. Il en résulte notamment une intégration progressive et une globalisation des marchés financiers tendant encore à intensifier la concurrence internationale.

La concurrence accrue exerce une pression sur les autorités nationales et les organismes de réglementation des

marché comme sur les entreprises et institutions individuelles. Les autorités nationales, soucieuses de promouvoir la croissance économique intérieure, s'efforcent plus activement que par le passé de modeler leur cadre législatif, réglementaire et fiscal de manière à favoriser leurs propres marchés (tout en respectant les obligations internationales). De même, les organismes de réglementation s'efforcent plus activement que par le passé de renforcer l'organisation des infrastructures de leurs marchés. Les entreprises elles-mêmes se voient tenues de devenir plus efficaces, de développer des produits et des services nouveaux, avec une part de risque moindre et, souvent, de se restructurer pour survivre.

Réponse de la Cité de Londres

En dépit de tous les atouts de la place de Londres, des améliorations restent possibles. Les autorités britanniques et les parties prenantes de la Cité en ont conscience.

Il doit être en particulier veiller à ce que les différents systèmes de règlement de Londres continuent de répondre aux standards internationaux. Londres dispose déjà de systèmes de règlement modernes, par exemple, pour le marché des emprunts d'Etat, les marchés monétaires et les marchés dérivés. Par ailleurs, la Banque de Londres a inauguré en septembre 1993 l'European Settlements Office (ESO), qui permet le règlement «valeur du jour» en temps réel pour le marché des titres libellés en ECU qui est en plein développement. Conformément à la décision de mars 1993 portant sur l'abandon du projet TAURUS pour le règlement des titres britanniques, on travaille actuellement à la mise en place d'un système de règlement électronique de rechange répondant aux exigences de demain.

Dans le domaine des titres, des mesures ont été prises pour améliorer le système d'auto-réglementation. Le Securities and Investments Board (organe de réglementation leader dans ce domaine) a considérablement simplifié les règles. But: établir une distinction très nette entre les marchés de détail et de gros.

Un certain nombre de zones d'ombre dans le domaine du droit régissant les services financiers ont conduit à créer en 1991 un comité de haut niveau pour étudier les points obscurs et proposer une méthode pour les identifier et les clarifier. Ainsi en est-on venu à créer le Financial Law Panel en 1992.

Des mesures radicales ont été prises récemment pour renforcer le marché d'assurance du Lloyd's. Il a notamment été décidé d'admettre le capital de sociétés et de permettre à des investisseurs privés et institutionnels de prendre des participations au sein du Lloyd's par le biais de fonds d'investissement à responsabilité limitée.

De nouveaux produits financiers surgissent sous la pression de la concurrence et autres pressions. Un des principaux secteurs en extension est celui des produits dérivés. Les banques continueront de développer ces produits en pleine croissance. C'est là une politique générale des banques de quitter quelque peu le domaine des prêts traditionnels pour s'orienter vers des activités plus sophistiquées de négoce, génératrices de commissions, sur les marchés de titres et de change et prendre pied dans des secteurs relativement nouveaux (pour elles) tels que l'assurance.

Ces nouvelles orientations seront elles-mêmes génératrices de changements. Par exemple, l'extension des produits dérivés, (que certains s'attendent voir jouer un rôle dominant dans les prochaines décennies) implique des systèmes bien plus sophistiqués pour

suivre et contrôler la structure de risque très complexe inhérente à ces produits. Les entreprises devront veiller à une parfaite intégration des front and back offices. Les autorités de contrôle vont devoir développer des techniques propres pour s'assurer de la maîtrise des risques systématiques. La Bank of England et d'autres autorités de tutelle ont déjà commencé à identifier les problèmes possibles et à y trouver des remèdes.

Les implications du Marché Unique

Il ressort des commentaires précédents que les institutions financières majeures basées au Royaume-Uni se situent déjà dans un contexte mondial. L'ouverture des marchés financiers en Europe ainsi que la concurrence et les possibilités potentielles qui en découlent s'inscrivent, pour elles, dans un processus mondial dans lequel elles sont engagées depuis longtemps. Leur réponse aux développements en Europe constitue seulement un élément de leur stratégie mondiale.

S'agissant des services financiers, le Marché Unique en est encore à ses débuts. Les progrès les plus importants ont été réalisés dans le domaine de la banque. Mais de nombreuses dispositions communautaires affectant, par exemple, les investissements, l'assurance et les retraites, n'ont pas encore pris effet. Et là où les dispositions communautaires sont déjà en vigueur, un certain temps s'écoulera avant que les effets puissent en être ressentis sur le marché. De fait, bien que les institutions financières à l'intérieur et hors du Royaume-Uni se doivent de prendre en compte dans leur stratégie les dispositions communautaires et les développements qui y sont liés, il est extrêmement difficile d'estimer l'importance de

l'impact du Marché Unique sur leurs activités.

Les entreprises basées au Royaume-Uni opérant dans le secteur des services financiers et commerciaux choisissent des stratégies diverses pour répondre à la création du Marché Unique. Certaines ne ressentent aucun besoin de modifier leur stratégie fondamentale, considérant qu'elles ont déjà toutes les capacités pour faire face à l'évolution des marchés internationaux. D'autres ont procédé à des restructurations et des réorganisations. Leur réponse diffère suivant qu'elles opèrent sur les marchés financiers de gros ou de détail.

Les marchés financiers de gros (par exemple, services bancaires aux entreprises, marchés monétaires, marchés de capitaux, conseil aux entreprises) revêtent déjà un caractère international depuis plusieurs décennies - comme le montre le caractère international des entités réalisant ce type d'opérations à Londres. Par contre, le secteur des services financiers de détail (par exemple, crédit à la consommation, hypothèques, assurance vie, services bancaires aux particuliers) a été longtemps plus fragmenté, gardant des caractéristiques nationales (voire, dans certains cas, régionales). De ce fait, l'instauration du Marché Unique dans le domaine des services financiers n'a-t-il eu qu'un impact relativement limité sur le secteur grand public, où continue de subsister un certain nombre de barrières. Figurent parmi celles-ci la difficulté à établir des réseaux de distribution adaptés, les différences persistantes de langues, d'habitudes et de dispositions nationales de même que des traitements fiscaux et comptables différents d'un Etat membre à l'autre.

Ceci dit, nous sommes conscients du fait que le Marché Unique ne peut se faire d'un jour à l'autre. Comme dans d'autres domaines, le processus de mise

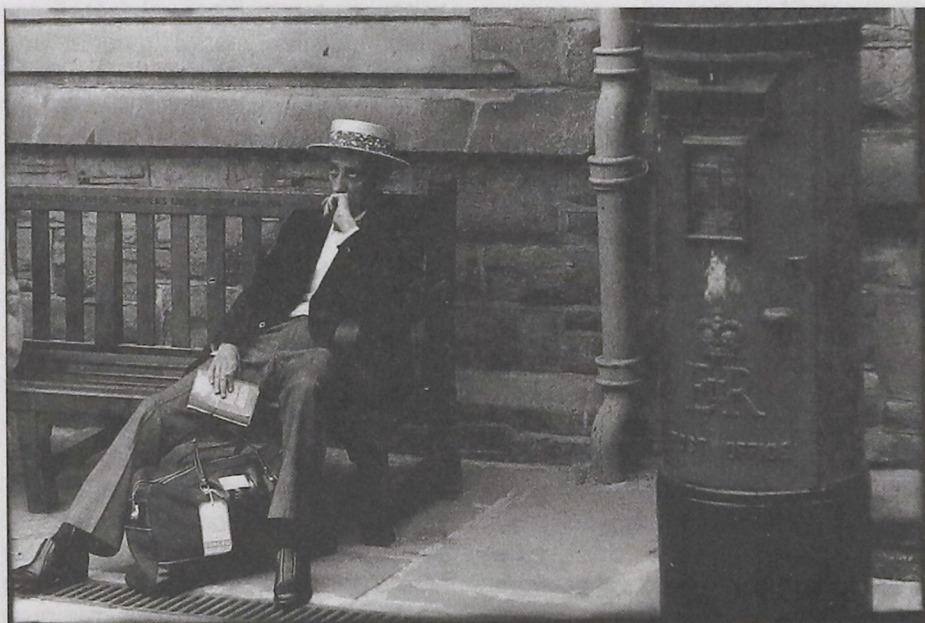
en place du Marché Unique sera peut-être beaucoup plus long que ses initiateurs le pensaient à l'origine. Nous pensons que le programme d'instauration du Marché Unique aura en définitive un impact profond sur le secteur des services financiers à l'intérieur de la Communauté Européenne.

Perspectives

La Cité de Londres devra certainement faire face à une concurrence croissante en Europe et à l'échelle mondiale. Des développements tels que la création du Marché Unique et l'orientation vers l'Union Monétaire Européenne continueront de constituer des défis. Néanmoins, la Cité de Londres a

toujours su venir à bout des défis et de la concurrence. L'ouverture et la concurrence ont toujours été source d'effort et de dynamisme sur les marchés financiers londoniens, qui continuent aujourd'hui d'attirer de nouvelles affaires. En raison de l'étendue et de la profondeur de ses marchés, de la concentration de compétences, de l'efficacité des infrastructures technologiques et du cadre législatif, réglementaire et fiscal, Londres est bien placée pour maintenir et conforter sa position en tant que première place financière en Europe et l'une des trois grandes places financières mondiales.

ALISON WRIGHT



LA GRANDE-BRETAGNE FAIT-ELLE DU «DUMPING SOCIAL» ?

A partir de l'affaire Hoover, David Marsden, professeur au département des relations industrielles de la London School of Economics and Political Science se demande si la Grande-Bretagne se livre à un «dumping social» déloyal vis-à-vis des autres membres de l'Union Européenne et s'interroge tant sur son efficacité immédiate que sur ses effets à long terme sur la productivité globale.

En janvier 1993 l'entreprise Hoover annonça qu'elle allait fermer son usine à Longvic en France et transférer la production à son usine à Cambuslang en Ecosse. L'entreprise venait de négocier une convention collective très avantageuse avec le syndicat de la métallurgie, l'AEEU. L'accord, paraît-il était tellement avantageux que ni la direction de Hoover, ni celle du syndicat n'ont souhaité en rendre public le texte détaillé, du moins pas dans l'immédiat. On avait l'impression de voir s'amorcer en Europe un processus de concessions compétitives faites par des salariés craignant de perdre leur emploi. Le libéralisme économique était en train de révéler l'inefficacité des efforts du gouvernement socialiste français d'offrir une meilleure protection sociale ainsi que ceux des syndicats français d'obtenir quelques avantages pour leurs membres. C'était le déclenchement de la bombe à retardement posée par Mme Thatcher lors de la signature du traité inaugurant le grand marché européen. Interrogé au sujet de savoir si la Grande-Bretagne faisait du «dumping social», le successeur de la Dame de fer, John

Major, répondait qu'il faisait plutôt du «dumping socialiste».

En dehors du débat politique qui accompagnait l'approche des élections françaises et du peu de cas que faisait un premier ministre britannique de ses relations avec un gouvernement de couleur opposé et qui allait vers une défaite électorale quasi certaine, on peut se poser la question à savoir si la Grande-Bretagne fait vraiment du «dumping social» et quelles sont les vraies menaces autour de ce processus.

Qu'est-ce que le «dumping social» ?

La question du «dumping social» s'entoure d'une grande ambiguïté car un élément important du compromis derrière le traité de Maastricht réside dans la convergence des niveaux de vie des pays de l'Union Européenne. Or celle-ci repose justement sur les coûts inférieurs de la main-d'œuvre qu'ont les régions moins développées. Or le «dumping social» consisterait à chercher à maintenir le bas niveau de ces

coûts par des moyens «déloyaux» tels que la réduction de la protection sociale ou une pression «déloyale» sur les salariés. Tout le problème réside dans la définition et l'identification de la concurrence «déloyale». Depuis bien avant l'affaire Hoover s'est développé un mouvement de dérégulation des marchés du travail et de restructuration des relations entre syndicats et employeurs en Grande-Bretagne. En fait, si l'affaire elle-même reste de signification limitée, les évolutions qui l'ont produite sont d'une envergure très large. Elles découlent en partie de la politique gouvernementale envers les relations professionnelles, de la montée du chômage et du changement d'attitude de nombre d'employeurs.

Au cours des années 1980, le gouvernement a cherché à rendre le marché du travail britannique plus «souple», à rendre les syndicats moins capables de s'opposer au changement économique et à les obliger à adopter une attitude plus coopérative vis-à-vis des entreprises. Il faut constater aussi que l'attitude des employeurs a changé, s'orientant davantage vers des politiques qui renforcent le rôle de l'encadrement dans l'organisation du travail au dépens des représentants des salariés. Du côté syndical un «néo-réalisme» se répand qui reconnaît plus que pendant les années 1970 la force des contraintes économiques sur les entreprises. L'hémorragie de l'emploi du début des années 1980 et la faillite de nombre de grandes entreprises ont sans doute autant d'influence que les leçons de Mme Thatcher.

Les réformes du marché du travail des années 1980

Les réformes des années 1980 des relations professionnelles, les fameuses lois «anti-syndicales», ont eu pour

but de diminuer le pouvoir syndical. En gros ces lois ont cherché à limiter le droit de grève, qui a toujours été un droit négatif au sens que le syndicat était protégé des actions pour dommages et intérêts pourvu que les grèves et autres tactiques de lutte sociale restassent en deçà de certaines limites. Les lois des années 1980 ont rapproché ces limites en définissant plus strictement les motifs économiques des grèves, en rendant obligatoires des votes postaux préalables et en spécifiant le pourcentage des salariés qui doivent voter pour, en permettant aux employeurs de licencier les grévistes et ensuite de les réembaucher sélectivement, etc. Il est difficile d'imaginer que ces lois n'aient pas réduit la force combative des syndicats, sauf dans la mesure où un renforcement de la démocratie interne aurait augmenté la légitimité des syndicats auprès de leurs membres.

Là où les lois des conservateurs ont peut-être le plus approché le «dumping social» c'est dans la dérégulation des marchés du travail. L'abolition en 1993 du salaire minimum, l'augmentation de l'ancienneté nécessaire pour bénéficier des mesures de protection contre le licenciement arbitraire et l'abolition d'autres protections ont probablement contribué à une acceptation de conditions d'emploi qui auraient été autrefois refusées.

Rendre la Grande-Bretagne plus attirante pour les investisseurs étrangers a certainement été un des objectifs de cette politique. L'état des relations entre employeurs et syndicats et la stagnation de la productivité au cours des années 1970 ont, selon nombre d'observateurs, découragé l'investissement étranger.

L'action des employeurs

Dans les entreprises en général on

observe une évolution qui est plus hostile aux syndicats que dans le passé, et dans certaines entreprises une volonté de profiter du fait que certains groupes de salariés se croient obligés d'accepter tout ce qu'on leur offre. L'augmentation considérable de la dispersion des salaires et du nombre des bas salaires est une preuve de ce fait. Les syndicats n'arrivent plus à accrocher les augmentations des salaires de leurs membres aux augmentations de l'encadrement. De même, ils n'arrivent plus à accrocher les salaires des groupes les plus faibles à ceux du centre. Les employeurs prennent donc le dessus dans la politique de la rémunération. Le marché du travail devient de plus en plus dual.

Dans les domaines de l'organisation du travail et des rapports entre la maîtrise et les salariés, les directions reprennent aussi l'initiative. Ces changements passent souvent par la voie de la négociation, mais ils représentent néanmoins une perte de contrôle des délégués ouvriers au niveau de l'organisation du travail et des capacités de négocier. La négociation s'éloigne progressivement de l'atelier et du bureau pour être centralisée au niveau de l'entreprise. Cette évolution permet certes de prendre une vue plus globale des contraintes économiques pesant sur l'entreprise, mais les représentants syndicaux sont souvent en position de faiblesse par rapport aux directions d'entreprise puisqu'ils sont éloignés de la base, d'autant plus qu'ils manquent souvent des moyens techniques de contester les analyses économiques et commerciales de l'entreprise.

L'affaiblissement syndical des années 1980

La présence syndicale reste considérable dans beaucoup d'entreprises et elle a gardé des bastions mais les

syndicats ne s'imposent qu'avec de grands efforts dans les nouveaux établissements. Souvent ces efforts demandent l'acceptation de réformes de la structure de la représentation syndicale, telles que le regroupement de tous les salariés dans un seul syndicat ou l'acceptation d'une unique négociation et d'un seul accord. Il y a quelques années le syndicat des électriciens a été plus ou moins expulsé du TUC (Trades Union Congress) pour avoir signé des accords de représentation unique (les «single union agreements») notamment avec les entreprises japonaises qui se sont installées dans des zones à chômage élevé. Néanmoins cette pratique se généralise. Pour maintenir l'emploi, un certain nombre de syndicats ont dû accepter des concessions salariales. Un cas récent impliquait les syndicats des municipalités et la ville de Sheffield où on a accepté une réduction de la durée du travail et des salaires afin d'éviter une vague de licenciements. Dans le secteur privé, il existe aussi nombre d'exemples de gels salariaux et même de réductions afin de conserver l'emploi. En général, ces gels et réductions sont censés être provisoires mais on peut craindre que le salaire initial ne soit pas intégralement rétabli par la suite. Les syndicats ont dû s'adapter à la nouvelle donne et inventer de nouvelles méthodes.

Une concurrence déloyale?

Sur plusieurs points, les salariés et leurs représentants syndicaux de Cambuslang n'ont fait que des concessions que l'on a vu à plusieurs reprises au cours des dernières années. Le cumul de concessions dans ce cas semble dépasser d'autres accords mais c'est une question de degré. Mais c'est peut-être parce que c'est une question de degré que l'affaire Hoover peut paraître

un exemple dangereux. Si les conditions qui l'ont provoqué se trouvent un peu partout, ne risque-t-on pas de voir l'amorce d'une avalanche de concessions minant les avantages si durement acquis par les syndicats et les partis politiques qui leur sont favorables?

Certes le danger est présent, mais il faut se souvenir que la concurrence ne joue pas sur les coûts horaires du travail mais sur les coûts unitaires, c'est-à-dire en tenant compte de la productivité et la qualité du travail. C'est à ce niveau que l'on voit se profiler un autre danger qui n'est pas moins grave. La productivité et la qualité du travail sont en partie le fruit des investissements dans l'éducation et dans la formation mais, de plus en plus, elles dépendent de la qualité de la coopération entre les travailleurs d'une entreprise et de l'état de confiance qui règne entre la direction et les salariés. Trop insister sur une concurrence par les coûts peut mettre en danger les bases de cette productivité. Licencier plus facilement, réduire le degré de partage des risques de la vie économique, trop individualiser les exigences de la formation peuvent miner les bases de la coopération ainsi

que de la productivité et de la qualité du travail.

Les nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion des entreprises par flux tendus («lean production») exigent davantage en matière de qualité des rapports de travail dans l'entreprise et de coopération entre directions et représentants syndicaux. La poursuite de ces nouvelles formes de gestion demande une plus forte confiance entre salariés et directions d'entreprise. Le vrai danger de la poursuite du modèle anglo-saxon de marchés flexibles réside autant dans les délocalisations minimalistes du type Hoover que dans la destruction des bases de la confiance mutuelle qui a fondé la productivité du passé et qui sera certainement nécessaire pour répondre aux défis lancés par les entreprises japonaises.

Il semble que la Grande-Bretagne soit bien tentée par le «dumping social» mais que cette politique risque de se retourner contre ce pays et contre les autres pays qui seraient tentés par ce même chemin.

DAVID MARSDEN



DEUX VISIONS DE LA SOCIÉTÉ EUROPÉENNE

John Evans est le secrétaire général du TUAC - Commission syndicale consultative auprès de l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Britannique vivant à Paris depuis des années, il était particulièrement bien placé pour comparer les systèmes sociaux français et britannique et s'interroger sur leur divergence ou convergence, vers un modèle social européen.

Les similitudes et les dissimilitudes entre la société française et la société britannique ne sont plus le simple objet d'un débat académique. Le transfert de la production et les fermetures accélérées d'usines par des sociétés internationales, comme l'a mis en lumière en 1993 la fermeture de l'usine Hoover à Dijon, sont caractéristiques de la mondialisation croissante de la production. Le cas Hoover a fait craindre en France que les normes sociales décentes ne deviennent incertaines, à cause du «dumping social» de la Grande-Bretagne, cependant que le gouvernement britannique proclamait que le transfert de l'usine Hoover en Ecosse prouvait que sa politique pour attirer les investissements étrangers, par le biais de la dérégulation et du faible coût du travail, était un succès. La fermeture, à l'issue d'une controverse industrielle, d'une usine Timex établie en Ecosse et la perte de la production outre-mer a montré que la réalité était plus complexe.

Les deux fermetures ont fait ressurgir pour les syndicats un vieux problème

sous une nouvelle forme: comment maintenir et consolider des normes sociales sur les lieux de travail face à un contexte de concurrence internationale accrue et comment étayer la solidarité syndicale par une solidarité syndicale internationale?

Mondialisation économique et enjeux européens

La mondialisation croissante de la production a donné aux syndicats européens une raison claire de vouloir le développement d'une Communauté Européenne ou Union Européenne qui ne soit pas un simple «marché commun» mais qui ait une dimension sociale réelle. Malgré ses imperfections et ses limites la dimension sociale de la Communauté Européenne constitue l'espoir le plus réaliste de voir s'établir en Europe un ensemble de règles sur l'investissement, le commerce et l'emploi, qui maintiennent sur les lieux de travail l'équilibre des pouvoirs entre les travailleurs et les employeurs

internationalement mobiles et qui préservent des normes décentes de protection sociale. Le processus de formation de l'Union Européenne, dans laquelle des Etats distincts mettent en commun leurs structures politiques et sociales, recule parfois aussi bien qu'il progresse, mais la tendance générale est claire - les enjeux européens deviennent des questions de politique intérieure.

Le développement de la législation européenne dans le domaine social a mis en avant la question du «modèle» de société européenne que l'on vise à encourager. Les négociations du gouvernement britannique visant à s'exclure du volet social du Traité de Maastricht signifient manifestement qu'il rejette la philosophie de régulation sociale du marché même si les effets en sont plus symboliques que pratiques. A la suite de l'élection en 1979 de Madame Thatcher au poste de Premier Ministre, les gouvernements conservateurs successifs ont brutalement et réellement tenté de miner le pouvoir des syndicats, de réduire la protection sociale sous toutes ses formes ainsi que d'accroître de façon significative l'inégalité des revenus. Cette attitude peut être opposée à celle de l'actuel gouvernement conservateur français lui-même, qui a au moins cherché à maintenir un consensus sur la politique sociale entre le gouvernement, les syndicats et les employeurs.

Etant donné ces différences, le «modèle européen» final ressemblera-t-il à l'approche de la Grande-Bretagne de la politique sociale ou à celle de la France?

Des modèles nationaux à un modèle européen

Etant données ces circonstances, cela vaut la peine de réfléchir plus pré-

cisément au «modèle» européen: les sociétés anglaise et française et leurs marchés du travail possèdent-ils des traits communs? Quelle part de la description que le gouvernement conservateur donne des normes de travail tient-elle du discours médiatique et quelle part de la réalité? Cette tendance va-t-elle probablement accentuer les ressemblances ou les différences entre les systèmes sociaux français et britannique durant les années quatre-vingt-dix? Il est intéressant de distinguer d'une part les traditionnels «mythes franco-britanniques», d'autre part les différentes traditions de respect des normes et pour finir les réelles différences de nature des politiques sociales.

En ce qui concerne les «mythes», il faut dire qu'une partie des différences entre les sociétés anglaise et française est plus imaginaire que réelle; elle est due à une suspicion réciproque, voire à une paranoïa, qui a été mise en avant surtout par les médias à diverses époques de l'histoire. On raconte que Churchill a répondu à son ambassadeur à Paris, qui lui disait que les Français n'aimaient pas les Anglais: «*ils ont de bonnes raisons pour cela!*».

Le terme «anglo-saxon» est presque devenu synonyme d'abus, pour un commentateur français de la politique sociale internationale. Dans les discussions au sein de la Gauche, c'est devenu un raccourci pour le «Thatchérisme» et le «Reaganisme» des années quatre-vingts. De l'autre côté de la Manche, le terme lui-même évoque probablement plutôt une confusion véritable qu'une reconnaissance d'identité personnelle. Le tissu ethnique est suffisamment varié en Grande-Bretagne pour que l'on soit sûr qu'il n'y a pas de dominance anglo-saxonne. Cependant les exemples d'attaques de la presse populaire contre Jacques Delors sont suffisamment nombreux pour justifier le jugement de Churchill!

Liberté de contrat et réglementation légale

Cependant, la manière d'établir et de respecter les normes sociales met à jour de plus sérieuses différences entre la France et l'Angleterre. Les traditions de régulation sociale légale qui se sont développées au XIX^{ème} siècle en Grande-Bretagne et en Amérique du Nord diffèrent de celles qui se sont développées dans la plus grande partie de l'Europe continentale.

Ces différences se sont reflétées dans les divers systèmes de relations industrielles qui se sont instaurés. En Grande-Bretagne, les relations sociales sur le lieu de travail étaient fondées sur le «volontariat» qui impliquait «la liberté de contrat», soutenue par la loi civile; ce qui diffère de la conception de la réglementation légale des conditions d'emploi adoptée par la plupart des pays régis à un moment de leur histoire par le Code Napoléon. Durant la plus grande partie du XX^{ème} siècle, l'absence de réglementation légale de l'emploi en Grande-Bretagne n'a pas signifié absence totale de réglementation, car celle-ci était assumée par la mise en œuvre de conventions collectives négociées entre des organisations patronales et des syndicats relativement forts animés du désir commun de laisser la loi en dehors des relations industrielles.

A la fin des années soixante-dix en Grande-Bretagne, 56% de la force de travail adhéraient aux syndicats mais 75% de celle-ci dépendait de conventions collectives volontaires. La réglementation sociale était effective mais par le biais d'institutions sociales plutôt que par celui de la loi.

L'attaque thatcherienne contre les acquis sociaux dans les années quatre-vingts a pris par conséquent en Grande-Bretagne une forme différente des atta-

ques contre les acquis légaux sur le continent. Le gouvernement a activement utilisé la loi pour restreindre les activités des syndicats et pour réduire, là où il le pouvait, la garantie des négociations collectives, affaiblissant ainsi la protection des salariés. L'effet combiné des réformes légales, du chômage des masses et des changements structurels de la force de travail ont eu pour conséquence que le taux de syndicalisation est tombé à 40%.

L'expérience des années quatre-vingts a accéléré la réflexion du mouvement syndical britannique à propos de sa propre attitude face à la législation du travail. Les droits légaux des travailleurs auraient normalement dû être plus faciles à défendre, face aux attaques gouvernementales, que la législation de l'immunité des syndicats. Cependant, une réflexion avait déjà commencé avant cela. Malgré la tradition de volontariat, les années d'après-guerre avaient déjà montré une évolution du mouvement syndical vers la prise en considération des avantages, et non plus seulement des menaces, d'une réglementation légale. Dans les secteurs où les négociations collectives étaient faibles, des conseils sur les salaires réglementaires avaient, depuis plusieurs décennies, établi les termes et les conditions de l'emploi (ils ont été abolis en 1993). Sous le gouvernement travailliste des années soixante-dix, la législation a donné de nouveaux droits aux représentants locaux sur les questions de santé et de sécurité. Une partie des quelques droits légaux dont jouissent effectivement les syndicats en Grande-Bretagne découlent des Directives Européennes, comme ceux qui concernent les licenciements collectifs. Dans le domaine de la politique d'égalité des chances, il est reconnu que c'est la législation européenne qui a stimulé la législation britannique et qui a permis d'élever les normes sociales.

Le Parti Travalliste dans l'opposition s'est engagé, s'il est élu, avec un fort soutien du *Trade Union Council*, à revenir sur le rejet britannique du volet social, ainsi qu'à introduire un éventail de droits concernant le travail des salariés.

En France, durant les années quatre-vingts, la législation du travail n'a pas fondamentalement changé mais il s'est développé un débat dû à la préoccupation causée par le déclin des taux d'adhésion syndicale; ceux-ci sont en effet les plus bas de l'OCDE, même si l'on tient compte des différentes acceptions de l'appartenance syndicale. Les lois ont tenté d'encourager, par la réglementation, les négociations collectives mais elles n'ont apparemment pas réussi à accroître l'adhésion syndicale. Par conséquent, le débat continue de porter sur la façon d'encourager et d'étendre l'adhésion syndicale volontaire.

Voici au moins un point de convergence entre les mouvements syndicaux français et britannique: la recherche d'un équilibre entre réglementation légale et institutionnelle. Dans les deux cas, le besoin se fait sentir d'obtenir des syndicats plus forts et des lois adaptées.

Néo-libéralisme et compétitivité européenne

Le débat idéologique sur le «modèle européen» demeure, cependant. La récession européenne actuelle comme le chômage massif qui l'accompagne, a été presque entièrement auto-engendrée par la perversion du Système Monétaire Européen, elle n'est pas le fait de la législation sociale. Néanmoins elle est utilisée par les forces conservatrices pour attaquer le «Modèle Social Européen». C'est au sein même de l'Europe, parmi tous les pays de l'OCDE,

que l'on peut actuellement trouver les soutiens gouvernementaux les plus engagés du «néo-libéralisme» et que, malgré ses échecs, le thatchérisme risque de renaître.

Défendre et promouvoir les objectifs syndicaux sur les questions sociales n'est cependant pas suffisant. Le défi pour le mouvement syndical durant les années quatre-vingt-dix est de montrer que la promotion de normes sociales décentes prend également un sens économique, à l'heure où les marchés sont plus ouverts à la concurrence internationale. La recherche de traits communs et une analyse raisonnée, aussi bien économique que sociale, de ce «Modèle Européen de compétitivité» a été pris comme thème d'une conférence organisée à Dublin en octobre 1993 par l'Institut Syndical Européen (*European Trade Union Institute*) et par la CES (1). La conclusion générale a été que c'est la conjonction d'un niveau de protection sociale élevé et d'un système de production économiquement efficace qui est la caractéristique marquante du «modèle européen» d'organisation économique et industrielle, ce qui le différencie à la fois des formes de capitalisme plus dures et du modèle communiste, maintenant défunt, de planification centralisée.

Face au défi croissant que représentent les pays du Sud-Est asiatique, en particulier, les pays européens doivent concentrer leur effort de compétitivité à produire des biens et des services de grande qualité, utilisant des compétences élevées et une technologie avancée. Cela implique, en retour, de s'assurer que la force de travail est bien formée, hautement motivée, et qu'elle bénéficie de fréquentes remises à niveau. Pour obtenir ceci, le rôle des syndicats est primordial, car l'exploitation effective de nouvelles technologies et la gestion du changement réclament une représentation locale forte et effec-

tive que seuls les syndicats peuvent fournir.

Adopter cette stratégie exige également un secteur public efficace, qui investisse dans l'infrastructure, la recherche et le développement technologique et qui s'assure qu'un système permanent de formation et de remise à niveau est mis en place. Une telle approche diffère sensiblement de l'idéologie «néo-libérale» de flexibilité du marché du travail, qui a concentré ses forces sur la réduction du rôle de l'Etat et le démantèlement des syndicats. L'approche qui consiste à encourager les faibles coûts de production et l'insécurité élevée de la force de travail mettra les pays qui la suivent sur le chemin de la course vers les bas salaires, qui sera à terme insoutenable.

Une économie efficace doit également être équitable et les bénéfices du changement doivent être redistribués à toute la société. Le besoin d'une bonne réglementation sociale est par conséquent crucial. Cette exigence contraste avec l'approche du gouvernement britannique durant les années quatre-vingts. Une des citations les plus connues et les plus révélatrices de Ma-

dame Thatcher est celle-ci: *«il n'y a rien de tel que la société»*.

Un modèle qui s'exporte?

Ce débat n'est pas réservé à l'Europe. Les mouvements syndicaux japonais et américains font maintenant face à une situation où, dans leurs pays respectifs, de nouvelles administrations politiques ont été élues durant les dix-huit derniers mois, l'une et l'autre sur la base de programmes radicalement différents, au moins sur le papier, de ceux de leurs prédécesseurs conservateurs. Les deux cherchent à rivaliser avec une partie au moins de l'«économie sociale de marché» européenne.

Au-delà des mythes et des lieux communs concernant les relations franco-britanniques, un ensemble d'arguments véritables justifiant leur stratégie se mettent donc en place dans les pays industrialisés, arguments pour la défense desquels les mouvements syndicaux britanniques et français se trouvent fermement du même côté.

JOHN EVANS

(1) CES : Confédération européenne des syndicats.

futuribles

REVUE MENSUELLE D'ANALYSE, DE PREVISION ET DE PROSPECTIVE

Unique revue de prospective en langue française à caractère réellement interdisciplinaire, *futuribles* analyse chaque mois ce qui peut advenir (les futurs possibles) et ce qui peut être fait (les politiques et les stratégies) vis-à-vis des grands défis du futur.

Sous la direction d'Hugues de Jovenel

Au sommaire des derniers numéros

- Les délocalisations contre l'emploi, *J. Arthuis* n°181
- Quelle croissance pour les pays en développement à l'horizon 2002 ? *H. Wyss* n°181
- Délocalisation et emploi. La mondialisation du marché du travail, *D. Maillard* n°180
- Les obstacles structurels à l'emploi. Analyses et propositions oubliées, *M. Godet* n°180
- Les prévisions d'emploi en Allemagne et au Royaume-Uni, *H. Nadel* n°180
- Sur la démarche prospective. Un bref guide méthodologique, *H. de Jovenel* n°179
- Pour une réforme radicale du dispositif de protection sociale, *G. Calot* n°179
- Où vont les régimes obligatoires de protection vieillesse ? *A. Babeau* n°179
- Les services publics dans l'espace rural, *V. Roussel* n°179
- Réinventer la protection sociale en Europe de l'Est *L. Lombard, R. Tresmontant* n°178
- Les échanges internationaux dans l'audiovisuel *D. Hancock* n°178
- Montée des inquiétudes et changement de la consommation, *R. Rochefort* n°178

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

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

• Prix du n° France : 65 FF - Etranger : 70 FF • Abonnement 1 an (11 n°) France : 600 FF - Etranger : 650 FF

CADRES ET SYNDICALISME



SYNDICALISATION DES EMPLOYÉS QUALIFIÉS ET DES CADRES

MSF - Manufacturing, Science and Finance the union for skilled and professional people - est le grand syndicat interprofessionnel de «cols blancs» supérieurs (employés qualifiés ainsi que cadres et professions assimilées) du secteur privé. Son secrétaire général, Roger Lyons, expose ici les changements intervenant dans la composition de l'emploi et leurs conséquences sur l'organisation syndicale qui propose aujourd'hui un syndicalisme de services et de nouvelles raisons d'adhérer. On se groupe pour la négociation salariale et la protection juridique («le pain et le beurre») mais aussi pour la participation démocratique et la convivialité.

Au fur et à mesure que nous approchons de la fin de notre siècle, nous devons remettre en questions nos vieilles habitudes et certitudes au sein de la MSF. Les changements profonds affectant l'emploi, l'industrie et la société toute entière nous mettent au défi de convaincre toute une nouvelle génération de l'utilité du syndicalisme.

74

Les principes qui dictent nos actions et nos objectifs devraient nous aider à choisir une organisation qui nous permette d'assister au mieux nos adhérents et de leur fournir le meilleur service. Si la logique fondamentale des syndicats n'a pas changé, le monde dans lequel nous œuvrons a, quant à lui, profondément évolué. L'environne-

ment social, politique et économique se présente sous un jour très différent de celui que l'on connaissait il y a trente ans, voire même dix ans

Changements au niveau de l'emploi

Le profil de la population évolue considérablement. Les études et prévisions publiées par le Department of Employment et l'Institute for Employment Research (Université de Warwick) montrent que:

- . les effectifs augmenteront d'environ sept cent mille entre mi-1990 et l'année 2001,
- . les femmes occuperont une part crois-

sante des emplois,

. la part des travailleurs à temps partiel augmentera,

. les effectifs seront plus âgés,

. le pourcentage des effectifs exerçant une activité d'employé qualifié ou de cadre augmentera.

L'étude de l'Université de Warwick fait apparaître un glissement continu des activités peu qualifiées (cols bleus) vers des activités hautement qualifiées (cols blancs).

Changements dans les relations de travail

S'inscrivant sur cette toile de fond, quatorze années de gouvernement conservateur ont porté des attaques sans précédent contre l'emploi et les droits syndicaux, qui ont affaibli le syndicalisme, encouragé le patronat à revenir sur le contenu des conventions collectives et imposé de lourdes con-

Prévisions quant à l'accroissement des emplois qualifiés	
Type d'activités	Augmentation probable du nombre des salariés (1990 - 2000)
Cadres dans les entreprises et l'administration	+ 18%
Ingénieurs et scientifiques	+ 27%
Professionnels de la santé	+ 14%
Autres activités assimilables	+ 26%

(Source: Université de Warwick)

Le rapport femmes/hommes dans la main-d'œuvre est également en train de changer. Près de deux tiers des salariées occupent maintenant des postes de cols blancs alors que c'est le cas pour moins de la moitié des hommes. Ce changement dans le profil de la main-d'œuvre se reflète au niveau du recrutement de la MSF. Quarante pour-cent de ses adhérents sont maintenant des femmes.

La taille des «unités de travail» tend également à diminuer. On ne compte, aujourd'hui plus que cinq cents établissements au Royaume-Uni employant plus de mille salariés. Et les effectifs disposent d'une formation toujours plus élevée. A titre d'exemple, près d'un quart des syndiqués dispose d'un diplôme universitaire ou a suivi des études supérieures.

traintes aux organisations syndicales.

Parallèlement, de nouvelles approches en matière de management et de relations du travail ont vu le jour. Nombre d'entre elles ont été appliquées d'abord aux employés qualifiés et cadres. Les organisations syndicales doivent dorénavant faire front aux tendances suivantes:

- . des négociations collectives plus décentralisées,
- . des structures de rémunération plus flexibles,
- . de nouveaux accords en matière de temps du travail,
- . l'utilisation croissante de contrats de travail de courte durée ou temporaires,
- . l'introduction de nouvelles techniques de management telles que la production à flux tendu et la gestion des ressources humaines.

Une étude récente du Department of Employment montre qu'une entreprise sur cinq employant plus de mille salariés a supprimé partiellement ou complètement le droit de représentation syndical au cours des cinq dernières années. Si les employeurs n'ont pas tous une attitude hostile, ils prêtent néanmoins beaucoup d'attention à leurs relations avec les syndicats. Ainsi un chef de personnel s'est-il exprimé récemment en ces termes: *«Nous considérons toujours que les organisations syndicales ont un rôle important à jouer dans la conduite du changement, mais ils ne pourront pleinement utiliser leurs possibilités et n'arrêteront leur déclin qu'en participant activement au changement plutôt qu'en s'en défendant».*

Changements économiques et sociaux

L'environnement politique et économique est en train de changer. L'internationalisation croissante de l'industrie, le développement de l'Union Européenne ont un impact direct sur la vie professionnelle des populations. Notre lobbying politique s'exerce dorénavant autant au niveau des institutions communautaires qu'à celui de nos parlements nationaux à Westminster ou Dublin.

Les changements sociaux sont également importants. Les nouvelles structures familiales et le nombre croissant de femmes qui travaillent influent sur les attitudes à l'égard des accords de travail. Le succès croissant des organisations visant un objectif bien délimité montre que les individus sont toujours prêts à s'impliquer dans des actions collectives, même s'il est noté un déclin dans des activités collectives plus traditionnelles. L'idée de choix individuel s'ancre aussi toujours plus profondément dans notre société.

Changements en matière de syndicalisation

Le taux de syndicalisation des salariés au Royaume-Uni est tombé de 50% à 37% au cours des dernières quatorze années, tout en restant supérieur à celui enregistré en Allemagne, au Japon, en France, aux Etats-Unis et en Espagne. Certains seront surpris d'entendre qu'il atteint son niveau le plus haut auprès des catégories professionnelles ayant un haut niveau de formation et qu'il est plus élevé parmi les cadres que parmi les catégories n'exerçant pas de fonction d'encadrement ou de contrôle. Néanmoins, la part des salariés britanniques couverts par des conventions collectives est tombée à tout juste 50%.

La moitié des syndiqués sont désormais des cols blancs et plus d'un tiers exerce une activité de cadres ou activité assimilée. Les salariés à plein temps sont plus susceptibles d'être syndiqués que les salariés à temps partiel. Le taux de syndicalisation est inférieur dans les établissements de faible taille.

Une étude approfondie sur la syndicalisation au Royaume-Uni, publiée l'année dernière par le British Journal of Industrial Relations montre l'évolution suivante au cours des trente dernières années:

- . le nombre des employés syndiqués a plus que doublé, tandis que le nombre des ouvriers syndiqués a diminué de plus d'un quart,
- . le taux de syndicalisation des employés a augmenté tandis que celui des ouvriers a diminué au cours de la même période,
- . le taux de syndicalisation des femmes a augmenté, tandis que celui des hommes s'est, au mieux, maintenu à son niveau de départ.

Pour répondre à ces changements (et d'autres facteurs), on a réduit

considérablement le nombre des syndicats et créé un petit nombre de «super unions». Ce processus de consolidation et de rationalisation devrait se poursuivre au cours des prochaines années.

MSF aujourd'hui

Les forces existant au sein de MSF seront un grand atout pour le développement syndical futur. Nous représentons plus de cinq cent mille employés qualifiés et cadres travaillant dans un grand éventail d'industries et de services du secteur public comme du secteur privé. MSF dispose par là d'un domaine de recrutement unique.

Près de la moitié des adhérents travaille dans la fabrication, exerçant des activités aussi diverses que celles d'ingénieurs, de scientifiques, de chercheurs, de techniciens, de dessinateurs, de gestionnaires. L'autre moitié et une part croissante du nombre total de nos adhérents, sont des personnels employés dans les universités, la distribution, les services financiers, les organisations caritatives et le National Health Service (Service National de Santé au sein duquel nous représentons notamment les médecins, les scientifiques, les psychothérapeutes, les orthophonistes, les pharmaciens, les conseillères familiales et les infirmières du secteur psychiatrique).

Comme noté dans d'autres syndicats, le niveau de nos effectifs a été lourdement affecté par le climat législatif hostile, l'impact de deux récessions importantes au cours de la dernière décennie ainsi que les changements intervenus dans la main-d'œuvre. Cependant, la thèse souvent avancée d'un recul de l'idée de syndicalisation chez une main-d'œuvre avec une part croissante de cols blancs n'est pas confirmée par les faits et notre expérience. Notre propre étude sur les adhérents à MSF de 1993 (réalisée par BMRB Inter-

national) fait ressortir que:

- . 27% des personnes interrogées appartiennent à la catégorie AB (1) (comparés à 18% de la population générale) et 56% à la catégorie C1 (2) (comparés à 24% de la population générale),
- . 90% sont propriétaires de leur logement; seuls 3% occupent un logement social,
- . le revenu moyen des ménages était de 19 403 ECU, comparé à 12 810 ECU pour la population générale,
- . 31% avaient 34 ans ou moins, 53% avaient entre 35 et 54 ans et 14% avaient plus de 55 ans.

Chaque année, MSF conduit des négociations avec plus de huit mille entreprises et organisations à travers un réseau de cadres syndicaux nationaux et régionaux œuvrant en étroite liaison avec des milliers de militants de base, pour représenter et défendre les intérêts de nos adhérents. Ceci nous donne une expérience en matière de négociations inégalée dans un grand nombre de domaines.

Nous offrons une large gamme de services à nos adhérents et disposons de spécialistes pour les questions de retraite, d'éducation, de santé et de sécurité, de droit, de recherche et de communication. Nos permanents et notre personnel sont dévoués, engagés et bien informés. Nous sommes affiliés à un grand nombre d'organisations, y compris le TUC (3), le parti travailliste ainsi qu'un grand nombre de comités syndicaux européens. On nous reconnaît la capacité d'innover et d'aller de l'avant.

Ceci signifie que nous sommes bien placés pour relever les défis qui se posent à nous - à condition de les identifier et de procéder aux changements nécessaires.

Relever les défis

Face à ce monde nouveau, les syn-

dicats ne peuvent rester dans l'expectative. Réagir aux changements est non seulement souhaitable, c'est une des conditions préalables essentielles à la survie et l'efficacité de notre mouvement.

Changer n'est jamais facile. Le changement est porteur d'anxiétés et de peurs. Il est souvent inconfortable. Certains peuvent avoir l'impression qu'en s'adaptant aux nouvelles données, les syndicats renient d'une certaine manière leur héritage et leurs principes fondamentaux, même si ce n'est pas le cas. D'autres préfèrent ne pas admettre ce qui se passe. Ces attitudes - bien que compréhensibles - ne nous aident pas à répondre à la question-clé: comment représenter le plus efficacement possible nos adhérents dans l'avenir?

Nous sommes engagés actuellement dans une révision fondamentale de nos structures syndicales, de notre fonctionnement et de nos services, axée sur six objectifs stratégiques: rendre des services efficaces à nos adhérents, promouvoir une culture du recrutement, renouveler les structures de MSF, mener des actions et des campagnes, assurer l'égalité des chances, faire de l'adhésion une source de fierté. Pour atteindre ces objectifs, nous avons déjà introduit des changements au niveau de notre gestion et de notre organisation. D'autres sont en voie d'être introduits.

Service fourni à nos adhérents

78

Les raisons qui poussent à adhérer à une organisation syndicale restent les mêmes que dans le passé: équilibrer la balance des pouvoirs entre employeurs et salariés. Quel que soit le contexte dans lequel un syndicat opère, il a pour objet d'apporter à ses adhérents soutien, conseil et assistance et de repré-

senter efficacement leurs intérêts aux échelons supérieurs des structures syndicales et dans la vie politique.

Toutefois, la manière dont ce service est assuré doit être revue pour garantir son efficacité. De nombreuses structures syndicales continuent de considérer que la définition des postes de travail dans les entreprises est régie de manière générale par des conventions collectives. Ceci n'est plus le cas aujourd'hui.

Ceci vaut notamment dans certains secteurs et certaines entreprises s'orientant vers une «individualisation» des relations de travail. Un salarié individuel disposant d'un contrat de travail individuel aura besoin d'une assistance spécifique. Il aura par exemple besoin de conseils sur les clauses contractuelles, les conditions de travail et la retraite. Il devra être représenté individuellement. Ainsi les syndicats doivent-ils adapter leurs prestations et leur assistance à ces nouvelles réalités et à les «vendre» en tant que telles.

Aucun syndicat ne peut se permettre de se reposer sur ses acquis. Qu'il s'agisse d'un adhérent potentiel en quête d'informations sur un syndicat ou d'un groupe de négociation ayant besoin d'un conseil d'expert ou encore d'un adhérent individuel cherchant une réponse à un problème, tous jugeront le syndicat consulté sur la qualité du service fourni.

Nous devrions nous intéresser aux contrôles de qualité en usage dans l'industrie et le commerce et les appliquer à notre propre organisation. Après tout, tous nos adhérents travaillent sous la pression de ces contrôles. Les syndicats devraient s'interroger régulièrement sur leurs propres performances, évaluer dans quelle mesure ils ont atteint leurs objectifs et examiner si ceux-ci doivent être revus à la lumière de nouvelles circonstances. Fournir un service de qualité signifie qu'il doit être à la

disposition des adhérents au moment où ceux-ci en ont besoin; les adhérents doivent pouvoir y accéder facilement, même si ce n'est pas des plus commode pour nous.

Pour ce qui concerne l'assistance directe à nos adhérents, MSF fournit un large éventail de prestations qui couvrent un grand nombre de fonctions. Elles ont toutes pour objet de répondre aux besoins en conseil et en aide de nos adhérents confrontés à des problèmes dans leur vie professionnelle.

Profil des adhérents de MSF

Regroupant les employés qualifiés et les cadres, MSF présente une identité qui la distingue des autres syndicats et fait d'elle le syndicat spécialisé le plus important couvrant virtuellement l'ensemble du secteur privé. Notre vaste domaine de recrutement nous place dans une situation avec laquelle peu de syndicats spécialisés peuvent concourir, tout indiquant que les salariés concernés devraient connaître une croissance significative jusqu'en l'an 2000.

Si nous avons accusé une perte nette d'adhérents au cours des douze derniers mois, notamment dans la fabrication, une analyse des chiffres des nouveaux adhérents fait ressortir une amélioration récente dans les secteurs médicaux et sociaux de même que les services financiers, avec des gains nets au niveau des jeunes adhérents et des adhérents au sein du NHS (Service National de Santé) au cours de l'année dernière, de même qu'un nombre significatif de fusions et de percées lors d'élections de représentants dans les entreprises:

- . dans l'unité de fabrication de bouteilles de Glenfiddich à Paisley, 74% des salariés ont choisi MSF pour les représenter dans les négociations (alors que nous ne représentions au moment du

vote que 19% des effectifs),

- . chez Norgren Martonair, 75% des salariés ont fait un choix identique lors d'une élection de représentants du personnel,

- . la Hospital Physicists Association (HPA), représentant les physiciens intervenant dans les applications médicales, vient juste de fusionner avec MSF,

- . l'association du personnel de Wildlife Trust Partnership, qui représente les salariés travaillant au sein des structures de protection de la nature réparties sur l'ensemble du pays, s'est récemment prononcée en faveur d'une intégration à MSF,

- . l'association du personnel du CERAM, qui représente des techniciens, ingénieurs et scientifiques travaillant dans le domaine de la recherche en céramique, se prononcera bientôt sur une intégration formelle à MSF,

- . nous venons juste de mettre au point les détails d'un accord national de reconnaissance unique pour mille trois cent salariés travaillant à la Stonham Housing Association.

Le nombre de petits syndicats a beaucoup diminué au cours des vingt dernières années. Cette tendance se poursuit dans la mesure où les pressions financières augmentent et que les négociations très développées mettent à rude épreuve les moyens de ces organisations de petite taille.

Les employés qualifiés et cadres voient donc l'importance d'un syndicalisme regroupant différentes catégories de population travaillant dans des secteurs très différents de l'économie.

Une autre de nos grandes caractéristiques est l'accent important que nous mettons sur l'activité professionnelle et son développement. L'autonomie professionnelle figure parmi les principes fondamentaux de MSF. A titre d'illustration, nous avons été récemment le premier syndicat à adhérer à l'Engineering

Council. Par ailleurs, l'accroissement du nombre de nos adhérents dans les services de santé montre à l'évidence notre capacité à répondre à une grande variété d'intérêts professionnels.

Promouvoir une culture du recrutement

Le recrutement n'est pas seulement une priorité, c'est la seule voie possible pour assurer l'avenir de notre syndicat. Faire un recrutement effectif et fidéliser nos membres demande de notre part la mise en œuvre de différentes techniques et approches ainsi qu'une meilleure compréhension des besoins et des aspirations de nos adhérents actuels et potentiels. Dans cet esprit, nous avons réalisé récemment une enquête auprès de nos nouveaux adhérents. Il a pu être conclu que:

- . sept adhérents sur dix avaient entendu parler de MSF par un collègue,
- . sept adhérents sur dix ont dit connaître le représentant local,
- . huit adhérents sur dix ont décrit leur activité comme étant celle d'un col blanc, le plus souvent celle d'un cadre ou de professions assimilées,
- . les trois raisons déterminantes pour leur adhésion à notre organisation: la représentation des individus en difficulté, la protection juridique gratuite et la négociation des salaires et des conditions de travail. 56% des femmes ont considéré que les efforts déployés par notre organisation pour l'égalité des droits ont grandement contribué à leur venue.

Ces résultats montrent que ce sont les questions de «pain et de beurre» qui amènent les salariés à se joindre à nous et que l'approche personnelle est la meilleure pour recruter de nouveaux adhérents.

Il vient d'être mis au point une nouvelle approche stratégique de recrutement. Chaque région a dressé

un plan général de recrutement. Celui-ci définit des objectifs précis et met en place des dispositions pour les atteindre. Il met également l'accent sur les priorités à donner, la mise en œuvre de toutes les ressources humaines et l'implication des militants.

Le succès dépendra de facteurs que nous ne contrôlons pas toujours. Mais nous pouvons et devons agir pour que le recrutement fasse partie intégrante de notre culture syndicale, une culture qui reconnaisse l'importance primordiale du maintien et du renouvellement de nos effectifs.

Renouvellement des structures de MSF

L'organisation MSF doit servir les besoins de nos adhérents et les objectifs que nous nous sommes assignés. Aussi devons-nous disposer de structures flexibles capables d'être adaptées aux changements enregistrés sur les lieux de travail et dans les négociations.

Le travail de MSF est devenu beaucoup plus difficile du fait des dispositions législatives introduites les dernières années et de l'hostilité de certains employeurs au concept de partenariat avec les syndicats. Si l'on trouve toujours des militants suffisamment motivés pour servir leurs collègues, ces militants se voient toujours demander plus. C'est ainsi que MSF a accepté, lors de son congrès annuel de 1993, le principe d'une révision de ses structures syndicales à tous les niveaux.

Nous devons revoir nos structures afin de nous assurer qu'elles couvrent bien les besoins d'aujourd'hui et de demain. Cela ne signifie pas que nous devons rejeter tout ce que nous avons. Cela signifie que nous devons examiner la manière dont nous menons notre action et nous demander si elle reste appropriée pour l'avenir.

L'adoption de structures syndicales modernes pour MSF impose la prise en compte d'un certain nombre de principes fondamentaux, à savoir:

- . stabilité financière et bon rapport coût-rendement,
- . promotion de communications efficaces,
- . attitude offensive,
- . implication poussée des militants et démocratie,
- . réunions utiles, efficaces et représentatives,
- . attrait pour les adhérents et partenaires potentiels.

Actions politiques et campagnes publiques

Nos actions politiques sont axées directement sur les besoins de nos adhérents dans leur vie de travail. A titre d'exemple, nous avons lutté avec succès pour l'adoption de l'Offshore Safety Act (loi contre les représailles) de 1992, traitant de problèmes réels affectant nos adhérents travaillant sur les plateformes pétrolières et gazières en Mer du Nord. C'est là un exemple du rôle pratique joué par les syndicats pour aider à équilibrer les relations entre employeurs et salariés. Il illustre bien l'importance d'appuis politiques.

Le développement de techniques pour réaliser des campagnes publiques se révélera également de plus en plus important. Une campagne efficace doit être bien pensée, être ciblée sur un objectif particulier, reposer sur des données fiables et être contrôlée. Nous réalisons actuellement, à titre expérimental, une campagne institutionnelle axée sur la Zurich Insurance qui refuse d'accepter MSF en tant qu'interlocuteur. Cette campagne, dotée d'un budget autonome, englobe une action de lobbying auprès des clients de la Zurich Insurance, une action au niveau parle-

mentaire tant au Royaume-Uni qu'en Europe, une action sur le plan légal ainsi que diverses formes de publicité.

Si l'instrument de la campagne institutionnelle n'est utilisé que depuis peu par les syndicats britanniques, il prendra une importance croissante dans la panoplie des moyens auxquels nous aurons recours dans les prochaines années. Les entreprises peuvent être aussi sensibles à une action sur leur image de marque qu'à une action dans le cadre des relations de travail.

Assurer l'égalité des chances

Notre engagement politique très fort en faveur de l'égalité doit se refléter dans nos propres structures et notre propre organisation. Ceci signifie que le principe d'égalité doit être pleinement pris en compte dans le réexamen de notre fonctionnement et des structures que nous mettons en place. C'est là une question de loyauté et d'équité. Du fait de la part croissante de femmes parmi les salariés et les adhérents à MSF, nous nous devons de veiller à ce qu'elles soient correctement représentées au sein de notre organisation. Si nous manquons à ce devoir, des effets pourraient s'en faire sentir sur le recrutement futur. La sous-représentation des minorités ethniques membres de MSF devrait également être corrigée.

L'adhésion à MSF: une source de fierté

Adhérer à MSF ne doit pas uniquement procurer des avantages, elle doit également permettre de participer à nos campagnes, notre politique et nos activités sectorielles et nationales. Etre membre de MSF doit être une source de fierté, donner la possibilité de se faire des amis et de faire partie d'une

organisation vivante et chaleureuse. Les militants sont la face publique de notre syndicat. Leur moral et leurs motivations sont cruciaux pour l'image, la crédibilité et le développement futur de MSF.

Notre syndicat se caractérise notamment par le domaine très vaste des activités qu'exercent nos adhérents. Comme toute famille, nous devrions être fiers des activités de nos adhérents et de leurs résultats. Elles peuvent être très différentes: être représentant syndical, accueillir les réunions syndicales, faire de la recherche scientifique, être responsable d'écoles ou d'universités, être l'auteur d'innovations technologiques, occuper des fonctions d'élu dans des instances locales ou nationales, se distinguer par des travaux universitaires ou de beaux ouvrages, militer dans des organisations en faveur de l'environnement, réaliser un travail bénévole sur le plan communal. Nous devrions être plus attentifs à tout ceci et mieux le mettre en lumière.

MSF s'efforce d'être un syndicat ouvert et accueillant, un syndicat qui encourage la participation à tous les niveaux et œuvre pour un fonctionnement démocratique, l'engagement de ses adhérents et un débat constructif. Chez nous, se sont les adhérents qui conduisent le syndicat et non le contraire.

Aller de l'avant

Fidèle à notre objectif de participation ouverte et démocratique, MSF lance un grand débat parmi ses adhérents sur la question: comment aller de l'avant? Les salariés continuent d'avoir besoin

d'être conseillés, représentés et aidés. Il ne fait aucun doute que nous devons ouvrir de nouvelles voies pour servir nos adhérents et représenter leurs intérêts auprès des employeurs, du gouvernement et du public. MSF veut avoir sa place dans un nouveau partenariat social, qui reconnaisse la part constructive que les syndicats peuvent apporter au succès des entreprises. Nous voulons aussi que MSF soit une organisation motivante, innovante, active et axée sur l'avenir, à laquelle on ait envie d'adhérer et on soit fier d'appartenir.

Notre réorganisation nous donne l'occasion de susciter un regain de confiance du public dans les syndicats en général et notre organisation en particulier. Nous devons insister sur l'importance du partenariat et de la prospérité. Nous devons apparaître comme les champions des droits de l'homme chez nous et à l'étranger et non comme les défenseurs de l'indéfendable. Nous devons plaider en faveur du changement en nous fondant sur l'expérience des hommes au travail. Nous devons fournir à nos adhérents des prestations, une aide pratique et un conseil de tout premier ordre.

Enfin, nous ne devons jamais oublier que présidant à l'ensemble de ces objectifs la raison d'être fondamentale et immuable du syndicalisme, qui est de veiller à l'équité et l'équilibre des relations employeurs-salariés. C'est là la tâche qui a toujours été la nôtre et que nous continuerons d'assumer au cours du prochain siècle et au-delà.

ROGER LYONS

(1) Catégorie AB: cadres.

(2) Catégorie C1: professions intermédiaires (agents de maîtrise, techniciens).

(3) TUC Trade Union Congress - Congrès des Syndicats - organisation regroupant la très grande majorité des syndicats britanniques.

MONOPOLE SYNDICAL DE L'EMBAUCHE (CLOSED SHOPS)

Le monopole syndical de l'embauche est maintenant illégal au Royaume-Uni.

Ce qu'était le monopole syndical de l'embauche:

Le monopole syndical de l'embauche était globalement défini comme un accord collectif ayant pour effet d'exiger des salariés l'adhésion à un ou plusieurs syndicats. Légalement, le monopole syndical de l'embauche se traduisait par un accord d'appartenance syndicale (*Union Membership Agreement ou UMA*), écrit ou verbal, qui était passé par ou pour le compte de, ou existant entre, un ou plusieurs syndicats indépendants et un ou plusieurs employeurs ou associations d'employeurs, qui concernait les salariés d'une catégorie professionnelle identifiable et qui avait pour effet d'exiger des salariés de la catégorie professionnelle concernée (que leur contrat d'embauche comporte une clause de ce type ou non) d'être ou de devenir membres du syndicat...

En l'absence de cette obligation d'adhérer à un syndicat, il n'y avait pas monopole syndical de l'embauche même si un très fort pourcentage de salariés étaient syndiqués (approchant souvent les 100%) et même si la direction de l'entreprise reconnaissait le système en apportant un «appui» officiel.

Il y avait deux types de monopoles syndicaux de l'embauche: l'adhésion préalable et l'adhésion postérieure à l'embauche.

(a) Dans le cas de l'adhésion postérieure, le nouveau salarié devait se syndiquer dans un délai imparti à partir du jour de l'embauche. Cette pratique concernait la majorité des monopoles syndicaux de l'embauche avant leur abolition.

(b) Dans le cas de l'adhésion préalable, le postulant devait se syndiquer avant d'être embauché. La plupart du temps, ce type d'adhésion concernait les ouvriers ayant adhéré au syndicat en tant qu'apprentis. Il était moins usité, en déclin, et concernait moins d'un million de syndiqués au moment de son abolition.

ORGANISER LES CADRES DU SECTEUR PUBLIC

Les cadres du secteur public au sens large - administration centrale, services publics et même entreprises privatisées - sont organisés par le syndicat NUCPS dont le président, Peter Lamb qui est aussi vice-président d'Eurocadres, nous explique le rôle qu'il joue dans la défense des intérêts matériels et moraux de ses membres confrontés à une volonté gouvernementale de baisser les coûts et d'accroître la concurrence avec les personnels issus du secteur privé.

Plus de cent dix mille membres du Syndicat National des Fonctionnaires et Employés du Service Public (NUCPS) font partie de l'administration civile et des organismes qui lui sont liés. La plupart sont des fonctionnaires, mais un nombre significatif d'entre eux travaillent dans des corps publics qui ne font pas partie de l'administration civile, comme la Police Métropolitaine (Metropolitan Police), le Palais de Westminster (Palace of Westminster) et la Bibliothèque Britannique (British Library). D'autres travaillent dans le secteur privé, dans des entreprises privatisées, comme Girobank and Vickers (anciennes Usines Royales d'Artillerie).

Le NUCPS est né en 1988 de la fusion entre la Société des Fonctionnaires et Employés du Service Public et le Syndicat de l'Administration Civile. Il couvre un large éventail d'échelons et de professions, comprenant des comptables, des informaticiens, des directeurs du personnel, des garde-côtes, des agents du nettoyage, des agents de la circulation, des inspecteurs du permis de conduire et même des hallebardiers de la Tour de Londres.

Le syndicat détient la reconnaissance nationale exclusive en ce qui concerne les catégories des agents exécutifs de la fonction publique (agents de maîtrise et cadres moyens) et les employés de bureau, et partage cette reconnaissance pour les catégories 5 à 7 (cadres supérieurs) avec deux autres syndicats. Environ un tiers de nos cent dix mille membres sont des cadres de la fonction publique et travaillent dans des secteurs administratifs, bien que nous ayons également des membres qui pratiquent des métiers spécialisés, ce sont des comptables, des économistes, des statisticiens et des chefs de projet dans les technologies de l'information.

Les catégories supérieures jouent un rôle très actif dans le travail du syndicat. Outre moi-même, qui suis président du syndicat et qui me situe au septième échelon du Service de l'Emploi (Department of Employment), actuellement huit membres du Conseil Exécutif National (NEC) du syndicat sont des cadres supérieurs de la fonction publique.

Le NUCPS comporte un Comité consultatif des échelons supérieurs qui rassemble les membres du Conseil

exécutif du syndicat et les représentants des échelons supérieurs des différents services. Il se réunit quatre fois par an. Le Comité conseille le NEC sur les affaires qui concernent les échelons supérieurs et surveille de près l'évolution des salaires, la direction du personnel et les conditions de travail.

Les échelons supérieurs de NUCPS ont également leur propre journal d'information, «Voice», dont la parution est trimestrielle et qui est distribué aux membres. Il traite de tous les problèmes principaux concernant les cadres supérieurs de la Fonction Publique et secondairement d'autres questions.

Le nombre d'adhérents au syndicat dans les secteurs qu'il couvre est très élevé, principalement en comparaison avec le secteur privé. Ceci malgré la tentative concertée des gouvernements conservateurs successifs de miner la pertinence des syndicats, de restreindre leur activité en promulguant de plus en plus de lois anti-syndicales et (dans le cas du siège central du Centre d'Ecoutes du Gouvernement) en interdisant directement l'adhésion à un syndicat. Le taux d'adhésion est également resté élevé malgré des exemples de personnes à qui l'on a affirmé qu'une participation active au travail d'un syndicat était un obstacle à l'évolution de leur carrière. Les directeurs, en particulier, ont été soumis à intimidation pour leur soutien à des campagnes syndicales ou à des actions dans le secteur industriel.

Les cadres du secteur public, qui ont peur de leur avenir et de perdre leur emploi, considèrent l'adhésion à un syndicat comme un moyen d'assurer la protection de leurs intérêts et le respect de leurs droits face à un patron hostile. Et, parce qu'un grand nombre de nos membres ressentent une fierté professionnelle à appartenir à la fonction publique, ils demandent au syndicat de défendre, dans l'intérêt général, le prin-

cipe de services de haute qualité, financés de manière appropriée.

Protéger le salaire et les conditions de travail

Le NUCPS consacre un temps considérable aux négociations majeures sur le salaire de nos membres des échelons supérieurs. Avant 1979, les gouvernements, quelle que soit leur couleur politique, avaient explicitement accepté l'obligation d'être un «bon patron», dès lors que le salaire et les conditions de travail de leurs employés étaient concernés. Depuis 1979, cependant, les gouvernements conservateurs successifs ont rejeté cette obligation, entraînant par conséquent une constante détérioration de la position respective des fonctionnaires et employés du secteur public comparé à celle de leurs collègues du secteur privé. L'attitude du gouvernement est maintenant presque exclusivement motivée par le besoin de recruter et de retenir suffisamment de personnel pour pourvoir les postes vacants, appliquant les pires modalités et conditions de travail qu'il puisse se permettre.

En conséquence, le taux de salaire des fonctionnaires a baissé de façon significative pendant ces dernières années. Dans le même temps, le gouvernement a, à travers de récents accords salariaux, cherché à étendre le «salaire au mérite» à tous ses employés et en particulier aux échelons d'ancienneté. Il a également cherché à rompre les négociations nationales sur le salaire, pour que les ministères et les services gouvernementaux aient plus de pouvoir en ce qui concerne l'établissement des salaires et les conditions de travail de leurs propres employés.

Dans un climat de négociations tendu, le NUCPS continue d'obtenir

des améliorations significatives aux accords, réduisant leurs pires conséquences, et faisant, à long terme, tout son possible pour obtenir des taux de salaire égaux à ceux du secteur privé, pour des emplois comparables. En cherchant à atteindre ces objectifs, les négociateurs du syndicat peuvent s'appuyer sur un vaste champ de compétences professionnelles en provenance du siège. Cela inclut le soutien de la recherche: le syndicat emploie un directeur de la recherche qui a la responsabilité spécifique du salaire des échelons supérieurs et qui fournit régulièrement aux négociateurs des conseils et des informations sur le contexte. Le syndicat possède également une base de données sur le salaire et les conditions de travail, ainsi que des informations sur tous les employeurs avec lesquels le NUCPS négocie et sur plus de mille accords extérieurs.

Tous les agents à temps plein du syndicat dans les centres régionaux et les équipes de négociation au siège central ont accès à ces données sur ordinateur.

Protéger les emplois

Une des plus grandes menaces qui pèsent sur le salaire, les conditions de travail et l'emploi des fonctionnaires est «le test du marché» ou plus précisément la privatisation. D'après les propositions déjà annoncées, le gouvernement a l'intention de soumettre cent cinquante mille fonctionnaires à l'expérience d'avoir à re-déposer une candidature pour leur propre emploi, en compétition avec des concurrents du secteur privé. Le scénario est justifié par une rhétorique selon laquelle le contribuable doit «en avoir pour son argent» mais il n'est pas fait mention d'améliorer l'efficacité du système. Il

s'agit plutôt, d'abord de réduire l'importance du secteur public - en accord avec leurs revendications idéologiques - ensuite de tirer les conditions d'emploi aussi bas que possible au niveau des pires conditions d'embauche du secteur privé, enfin de s'assurer que, même si les emplois sont maintenus dans le secteur public, le personnel aura vécu l'expérience quotidienne de la peur de perdre son emploi. Avec les taux de chômage élevés qui prévalent au Royaume-Uni, le gouvernement exploite là une peur très réelle.

Le NUCPS a consacré d'importants moyens à des campagnes contre la privatisation et le test du marché. La campagne consiste à s'assurer du soutien des membres du Parlement, à lancer des pétitions, à écrire des lettres à la presse, à rencontrer des ministres du gouvernement et à soutenir localement les grèves. Le 5 novembre 1993, cinq syndicats de la fonction publique, dont le NUCPS, représentant la grande majorité des fonctionnaires du Royaume-Uni, ont pris part à une journée de grève nationale contre le test du marché. Elle a suivi l'obtention d'une large majorité en faveur de cette action lors d'un scrutin organisé par le syndicat. Un scrutin qui a inclus des cadres du secteur public et que seul le NUCPS a eu le courage de conduire.

Dans toutes ces initiatives, nos membres des échelons supérieurs jouent un rôle complet et actif. Nous avons produit une littérature syndicale qui répond aux préoccupations des cadres supérieurs, qui sont de plus en plus visés, en compagnie du personnel qu'ils encadrent, par la vague de programmes du gouvernement concernant le «test du marché».

Protéger l'égalité des chances

Alors que la protection de l'emploi et

des salaires est le fer de lance de l'action du syndicat, nous consacrons également une énergie considérable à d'autres enjeux importants.

Par exemple, le NUCPS est très préoccupé par le fait que les femmes et les noirs demeurent de façon significative sous-représentés dans les échelons supérieurs et qu'ils doivent faire face à plus de barrières et d'obstacles pour leur promotion et le développement de leur carrière. Le syndicat se bat et négocie en faveur de l'égalité de l'emploi et de la disparition de toutes les formes de discrimination.

Le syndicat a accompli beaucoup dans les domaines de l'égalité des salaires, la flexibilité des horaires, le partage du temps de travail, le travail à temps partiel avec les droits du temps plein, l'égalité des retraites, l'amélioration des congés de maternité, les interruptions de carrière, la mise en place de crèches sous les lieux de travail et les accords sur le harcèlement sexuel.

Cependant, nous avons pleinement conscience que la complaisance serait déplacée. En tant que syndicat, nous travaillons dur pour amener les allocations familiales au niveau du reste de l'Europe, pour assurer que ceux qui travaillent à temps partiel et ceux qui partagent leur temps de travail aient les mêmes conditions de travail que ceux qui travaillent à temps plein, y compris l'éligibilité pour le salaire au mérite et que les nouveaux systèmes de salaire au mérite soient contrôlés pour éviter toutes les formes de discrimination.

Protéger les droits individuels

Comme tous les syndicats, notre travail couvre un vaste champ d'action. Pendant que nous consacrons un temps considérable aux négociations majeures sur le salaire, par exemple, nous

traitons également en permanence les cas personnels de certains membres. Ceci peut inclure des problèmes de discipline, un accident de travail ou la défense d'un individu soumis au harcèlement sexuel.

Des études ont montré que l'assistance juridique personnalisée est considérée par de nombreux cadres supérieurs comme l'un des principaux avantages à rejoindre un syndicat. La propre expérience du NUCPS le confirme et notre réseau d'agents à temps plein, assisté par les compétences professionnelles du centre, est en mesure d'aider les membres quel que soit l'endroit où ils travaillent, et quel que soit leur échelon.

Protéger les détenteurs de contrats individuels

Un nombre faible mais croissant de cadres supérieurs, dans les secteurs dont le NUCPS s'occupe, reçoivent des contrats individuels.

Les contrats individuels détournent un ou plusieurs éléments d'un accord syndical existant comme, par exemple, la croissance annuelle du salaire, établie par convention entre le cadre et l'employeur sur une base individuelle.

Ces contrats sont plus fréquents dans les anciens organismes publics qui, soit ont été privatisés, soit sont en passe de l'être.

Le NUCPS a répondu à la croissance des contrats individuels dans la fonction publique civile en étant l'un des premiers syndicats à permettre l'utilisation de ses compétences personnelles pour aider ses membres. Nous avons publié une brochure et un prospectus maniable décrivant l'étendue complète des conseils spécialisés et des services d'assistance adaptés aux membres détenteurs d'un contrat individuel, ainsi

que l'aide professionnelle, offerts par le NUCPS. Il est disponible gratuitement pour tous les membres et couvre les droits légaux, le salaire, les pensions et les retraites, les conditions de travail, la reconnaissance et la représentation des droits et les «plus», dont l'assurance automobile, l'assurance médicale et l'aide pour les indemnités professionnelles, etc.

Jusqu'à présent, l'expérience du syndicat montre que les contrats individuels accentuent le besoin de conseils professionnels et d'une plus grande représentation et non le contraire.

Protéger les avantages de l'adhésion

Le syndicat attache également de l'importance à son rôle de dispensateur de services de consommation. De plus en plus, nous agissons de manière à ce que nos membres puissent obtenir des services à des taux favorables, comme l'assurance automobile, les voyages, les emprunts et hypothèques, les conseils financiers sur les impôts et les services légaux.

Fournir des services individualisés est une activité qui va probablement prendre de l'importance à l'avenir, sans jamais devenir une activité centrale du syndicat. Elle fait cependant l'objet d'une demande explicite de la part des membres, demande à laquelle le syndicat est en demeure de répondre.

88

Le NUCPS, une structure en évolution

Comme les structures de négociation qu'affronte le syndicat ont changé ces dernières années, nous avons réformé notre propre organisation

structurelle. Dans la fonction publique civile, la mode est de déléguer le pouvoir de négocier les salaires au niveau des sections locales, des agences et des organismes publics. De ce fait, nous avons décentralisé, en tant que syndicat. Il y a quinze ans, le syndicat n'avait ni locaux, ni personnel à temps plein à l'extérieur de Londres. Aujourd'hui nous nous essayons à partir du siège de Londres et nous transférons des ressources dans de nouveaux centres à Edimbourg, Cardiff, Liverpool et Leeds. Notre objectif est de permettre à nos membres de disposer des services d'assistance à proximité de l'endroit où ils en ont besoin.

Nous pensons que notre syndicat est une organisation dynamique, une de celles qui n'a jamais eu peur de prendre en compte le changement, dans le but de rester à même de répondre aux besoins de ses membres.

Conclusion

Une des conséquences des attaques du gouvernement contre le salaire, les conditions de travail et l'emploi des fonctionnaires a été d'amener beaucoup de gens à l'action syndicale, des gens qui, quinze ans auparavant, ne seraient jamais vus en syndicalistes.

Il existe maintenant une compréhension bien plus profonde de la possibilité d'injustices sur le lieu de travail, même parmi les cadres supérieurs et de la nécessité pour les syndicats forts et actifs de la combattre.

Nous offrons à tous les échelons la possibilité de s'unir et d'obtenir collectivement ce qu'ils ne pourraient jamais obtenir séparément.

PETER LAMB

GRÈVE

Le Royaume-Uni n'a pas de constitution écrite. La législation réglementant les mouvements de revendication et les grèves est contenue dans:

- . les principes du droit coutumier (*common law*) relatifs aux contrats et à la responsabilité délictuelle, tels qu'ils sont développés dans le droit jurisprudentiel,

- . les lois, en particulier la loi sur les syndicats et les relations sociales (*Trade Union and Labour Relations Act, 1974*), la loi sur la protection de l'emploi (*Employment Protection (Consolidation) Act, 1978*), les lois sur l'emploi (*Employment Acts, 1980, 1982 et 1988*) et la loi sur les syndicats (*Trade Union Act, 1984*),

- . le code de pratique des piquets de grève traité dans la loi sur l'emploi (*Employment Act, 1980*) et le code de pratique sur le vote des grèves contenu dans la loi sur l'emploi (*Employment Act, 1988*). La loi sur l'emploi (*Employment Act, 1990*) modifie également la loi sur les grèves sauvages et les grèves de solidarité.

Droit de grève

La législation du Royaume-Uni ne reconnaît le droit de grève ni explicitement ni implicitement les syndicats et leurs responsables engagés dans une grève peuvent être poursuivis en justice s'ils ne respectent pas certaines conditions spécifiques et les grévistes peuvent être licenciés sommairement. Cependant, bien qu'un tribunal puisse ordonner de cesser l'appel à des grèves illégales, en revanche, il n'a pas le pouvoir de contraindre un gréviste à reprendre le travail.

Toutes les formes de conflits collectifs sont réglementées par la loi. Les principes de base sont les suivants:

- . les grévistes sont presque toujours en infraction par rapport à leurs contrats d'embauche et susceptibles d'être licenciés sommairement. Si l'employeur licencie tous les grévistes et ne réengage aucun d'eux dans les trois mois, les licenciés n'ont aucun recours. Selon la loi sur l'emploi, les grévistes engagés dans une grève illicite ne peuvent porter plainte pour licenciement abusif,

- . les organisateurs de grèves, notamment les syndicats, sont susceptibles de commettre un ou plusieurs actes délictuels ou délits civils et n'échapperont aux poursuites judiciaires que dans certaines circonstances strictement définies,

.../...

.../...

. pour échapper aux poursuites judiciaires, la grève doit être décrétée dans le cadre d'un conflit du travail. Est considéré par la loi comme conflit du travail tout litige entre les salariés et leur employeur relatif à un ou plusieurs thèmes précis portant sur les conditions de travail: l'embauche, le licenciement ou le renvoi temporaire d'un ou de plusieurs salariés; la répartition des tâches entre les salariés, les questions de discipline; l'appartenance ou la non appartenance à un syndicat; les installations et les locaux mis à la disposition des responsables syndicaux; les procédures de négociation ou de consultation relatives aux thèmes cités précédemment, la reconnaissance d'un syndicat,

. pour être légale, la grève doit être approuvée par un vote majoritaire à bulletin secret de toutes les personnes susceptibles d'y participer,

. la grève de solidarité, c'est-à-dire la grève organisée par des salariés qui ne sont pas directement concernés par le conflit, est illégale,

. certaines grèves organisées pour imposer l'adhésion à un syndicat sont interdites, y compris la grève pour imposer le monopole syndical de l'embauche,

. la loi sur l'emploi (*Employment Act 1990*) rend illicite toute grève déclenchée en faveur d'un salarié licencié lors d'une grève sauvage.

Lock-out ou grève patronale

Il n'existe pas de dispositions juridiques sur la légalité du lock-out. Celui-ci est illicite si, en violation du contrat de travail, l'employeur refuse de donner de l'ouvrage à ses salariés. Il n'y a pas rupture de contrat de travail si, au lieu de licencier ses salariés, l'employeur se contente de les exclure temporairement, à condition que ce type de sanction soit prévu au contrat de travail. Un employeur est autorisé à licencier des grévistes par lock-out. Les salariés licenciés par lock-out n'ont aucun droit de porter plainte pour licenciement abusif, sauf si le lock-out est appliqué de manière sélective.

TUC - TRADES UNION CONGRESS

Congrès

L'organe directeur du TUC est le congrès annuel qui se déroule sur quatre jours et demi chaque année pendant la première semaine de septembre. Le congrès rassemble plus de mille délégués. Tous les syndicats sont représentés. Le nombre de délégués est proportionnel à la taille du syndicat. Chaque syndicat, quelle que soit sa taille, a le droit de soumettre deux propositions à débattre. La plupart du temps, les votes se font à main levée. Parfois, en général lorsque les voix sont également réparties, on a recours au vote sur carte, chaque syndicat disposant du même nombre de voix que d'adhérents représentés.

General Council (Conseil général)

Entre chaque congrès, le TUC est dirigé par le Conseil général. Les syndicats ayant plus cent mille adhérents sont automatiquement représentés. La représentation est proportionnelle au nombre d'adhérents. Une délégation comporte six sièges au maximum. Les plus petits syndicats se partagent huit sièges supplémentaires. Pour assurer une bonne représentativité des femmes, les syndicats ayant plus de deux cent mille adhérents et plus de cent mille adhérentes doivent inclure au moins une femme dans leur délégation. Un Conseil général est constitué de cinquante trois membres qui se réunissent une fois par mois pour recevoir les rapports de leurs commissions spécialistes.

Le TUC dans les régions

Les Conseils régionaux

Des secrétaires régionaux à plein temps représentent le TUC dans les régions d'Angleterre et au Pays de Galles. Certains Conseils régionaux du TUC, comme celui du Pays de Galles (*Wales Trades Union Council*), sont chargés des questions économiques et sociales, par exemple le transport et la formation.

.../...

.../...

Le «*Scottish TUC*» et le «*Northern Ireland Committee of Irish Congress of Trade Unions*» sont des organisations indépendantes qui travaillent néanmoins en étroite collaboration avec le TUC.

Les Trades Councils (Conseils syndicaux)

Le TUC est également représenté à l'échelon local par quatre cents conseils syndicaux qui rassemblent les branches syndicales affiliées sur leur territoire. Un registre des *Trades Councils* est tenu par le TUC qui leur communique les informations de politique syndicale. Une commission consultative (*Trades Council Joint Consultative Committee*) informe le Conseil général de l'évolution des Conseils syndicaux et de leurs associations au niveau des comtés.

Un réseau de cent quarante cinq centres informe les chômeurs sur leurs droits sociaux, la formation et la représentation et leur apporte services et assistance.

Formation syndicale

Un important dispositif de formation syndicale géré par le TUC propose une formation aux délégués syndicaux à plein temps et aux représentants syndicaux dans les entreprises sur des sujets comme l'égalité des chances, la législation du travail, la santé et la sécurité, la retraite. Les cours dispensés par le TUC accueillent jusqu'à trente mille syndicalistes. Le personnel du TUC dispense au *National Education Centre* une formation conçue par le *TUC Education Trust* et produit du matériel de cours utilisé en interne et dans des cours dispensés au travers d'institutions d'enseignement public. Le TUC a un bureau de formation (*Education Office*) dans chaque région.

Source: TUC

Citoyens ! Qu'attendez-vous pour bénéficier des prix et des services de l'Assurance Auto Intégrale GMF ?



R É V O L U T I O N N A I R E

P A R C E Q U E S O L I D A I R E

Jusqu'à 30 % d'économie par rapport à votre assurance actuelle.

Avec l'Assurance Auto Intégrale, vous pouvez réaliser de sérieuses économies : jusqu'à 30 % par rapport à votre assurance actuelle. Pour un prix très étudié, vous disposez à la fois de toutes les garanties d'une assurance auto performante et d'une gamme complète de services d'assistance.

Pour votre tranquillité : des services d'assistance efficaces.

Dépannage 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, même devant chez vous... Remorquage si la réparation est impossible sur place... Prêt d'une voiture... Sur simple appel, vous pouvez bénéficier de tous ces services avec l'Assurance Auto Intégrale.

Demandez dès aujourd'hui votre tarif personnalisé.

- Retournez le coupon ci-dessous.
- Ou téléphonez au :

(1) 47 26 75 75

- Ou consultez le minitel : **3615 GMF**

Vous trouverez les limites et détails de nos prestations dans nos contrats.

Demande de tarification personnelle et gratuite.

(Sans aucun engagement de votre part).

Vous ☐ M ☐ Mme ☐ Mlle

Nom Prénom Et

Adresse : Résidence Bât Et
N° Rue, av, bd
Lieu-dit Code postal [][][][][]
Commune Téléphone
Etes-vous déjà :
• **sociétaire de la GMF ?** ☐ Oui ☐ Non
• **client de la Sauvegarde ?** ☐ Oui ☐ Non
Vous-même ou votre conjoint, êtes-vous fonctionnaire, agent d'un service public ou assimilé ? ☐ Oui ☐ Non
Avez-vous un ascendant ou un descendant assuré auto auprès de GMF (père, mère, enfant) ? ☐ Oui ☐ Non

Votre assurance actuelle

Date anniversaire du contrat jour [][] mois [][]
Coefficient de réduction actuel (bonus)
Si votre coefficient de réduction est de 0,50, depuis combien d'années ?

Votre voiture

Marque Modèle
Type Puissance (CV)
(Ces renseignements figurent sur la carte grise de votre véhicule)

Votre choix Assurance Auto Intégrale

☐ **Au tiers** : Responsabilité civile + défense pénale et recours + bris de glace.
☐ **Tous risques** : Formule au tiers + vol, incendie, explosion (avec franchise) + dommages au véhicule (avec franchise).
Quelle que soit la formule choisie, vous bénéficiez de toutes les garanties d'assistance de l'Assurance Auto Intégrale.

Date Signature (facultatif)

Conformément à la loi Informatique et Libertés 7817 du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour toute information vous concernant en vous adressant à GMF.

Pour obtenir votre Tarification Personnelle, renvoyez cette demande sous enveloppe, sans affranchir, à :
GMF - Libre Réponse n° 533 - 45 919 Orléans cedex 9.



*John Monks,
Secrétaire Général
du Trades Union Congress.*



L'AVENIR DU SYNDICALISME BRITANNIQUE

Malgré le chômage et les attaques gouvernementales, qui l'ont affaibli, le mouvement syndical britannique garde le moral. John Monks, secrétaire général du TUC (Trades Union Congress), la confédération syndicale britannique, membre de la CES, propose une «charte du salarié» comprenant un socle de droits minimaux, que d'après lui les employeurs sérieux accepteraient de discuter.

Les dernières quinze années ont été des années difficiles pour le mouvement syndicaliste britannique. Nous avons vu le chômage passer de un million et demi à trois millions de personnes, il a régressé pendant un temps puis a repris, de sorte qu'aujourd'hui pratiquement un salarié sur dix a perdu son emploi.

Nous avons également constaté une série d'attaques contre les droits syndicaux de la part d'un gouvernement qui ne semble pas apprécier le rôle précieux que jouent les syndicats dans une société libre. Mais je suis convaincu que nous sommes maintenant arrivés au renversement de la marée et que, si nous savons l'exploiter, nous réussirons à rendre sa force au syndicalisme britannique. Ma mission la plus importante en tant que secrétaire général du TUC consiste à persuader mes concitoyens de la valeur du syndicalisme. A de nombreux égards cela devrait être chose aisée.

Légitimité et efficacité

Des sondages d'opinion nous apprennent que huit personnes sur dix

pensent que les syndicats sont indispensables pour protéger les droits des salariés. Nous sommes l'organisation volontaire la plus importante du pays, où nous représentons 7,8 millions de travailleurs.

La plupart des grandes entreprises manufacturières reconnaissent les syndicats à des fins de négociation collective et ce faisant, admettent que les travailleurs ont besoin d'une organisation indépendante par l'entremise de laquelle ils peuvent faire aboutir leurs doléances et exprimer leurs préoccupations.

Nous avons démontré que nous procurons des avantages à nos adhérents. Ainsi chaque année nous obtenons quelque deux cents millions de livres sterling au titre de l'indemnisation des salariés par les tribunaux du travail et par d'autres instances analogues.

Nous avons joué un rôle de premier plan dans la lutte pour l'amélioration de la santé et de la sécurité de la population active de notre pays et nos syndicats ont porté certaines affaires jusqu'à la Cour Européenne, au nom de syndiqués individuels, par exemple celle de l'égalité de rémunération (à travail égal salaire égal).

De plus en plus les syndicats proposent des services financiers intéressants à leurs membres, par le biais de systèmes d'assurance et même par l'émission de notre propre carte de crédit.

Toutefois toutes ces initiatives ne peuvent cacher le fait que le nombre de nos adhérents a considérablement baissé récemment: il est passé de 12 millions en 1979 à 7,8 millions cette année-ci et nous avons moins de poids aujourd'hui que dans le passé, tant à Whitehall qu'à Westminster.* Je me propose de changer cet état de choses. Je crois que nous réussirons si le peuple des travailleurs britanniques constate que nous savons exprimer ses vrais espoirs et ses craintes. La plus grande crainte est celle du chômage. Une enquête menée juste avant notre congrès de septembre 1993 dernier a révélé qu'un salarié sur trois pensait qu'il était possible qu'il perde son emploi au cours de l'année à venir. Mais ce n'est pas l'emploi qui est seul en cause. Des ouvriers d'atelier aux cadres supérieurs, le sentiment d'insécurité va en s'aggravant. Le déséquilibre entre les pouvoirs du salarié face au pouvoir de l'employeur a toujours favorisé ce dernier. Maintenant ce déséquilibre est encore plus net.

Flexibilité et insécurité

Au cours de l'été dernier le gouvernement a définitivement aboli les «Conseils salariaux» qui depuis près d'un siècle avaient fixé les salaires minimaux pour les salariés de certaines industries où les bas salaires étaient de mise, notamment dans les commerces et chez les coiffeurs.

De plus en plus souvent ce sont les contrats à durée déterminée qui sont la règle:

. la flexibilité de la main-d'œuvre peut certes apporter des avantages à l'employeur mais elle apporte aussi incerti-

tude et insécurité aux salariés qui se retrouvent en première ligne, prêts à être sacrifiés dès les premières difficultés.

Pour moi il s'agit là des grandes questions qui se posent au monde du travail aujourd'hui, questions qui devront être traitées à fond par l'industrie et par les hommes politiques de tous bords.

Pour une charte du salarié

Les travailleurs britanniques connaissent à l'heure actuelle le droit du travail le moins favorable de toute la Communauté Européenne. Il y a tout lieu d'améliorer la sécurité des travailleurs en leur proposant une «donne» équitable, une charte du salarié. Elle comprendrait:

- . le droit au travail dans un environnement sûr et sain,
- . l'égalité de traitement de tous les salariés quels que soient leur sexe, leur race, leur handicap, leur état civil et leur âge,
- . l'accès à l'éducation et à la formation,
- . l'égalité des droits pour les travailleurs à temps partiel ou les temporaires,
- . l'aide aux parents et autres responsables de la garde des enfants pour leur permettre de concilier leur travail avec leurs responsabilités au foyer,
- . une rémunération, des horaires de travail, des congés payés, des retraites et indemnités de maladie équitables,
- . des informations et possibilités de consultation sur toutes questions qui affectent la sécurité de l'emploi,
- . un traitement équitable en cas de mesures disciplinaires,
- . un traitement équitable en cas de licenciement,
- . une protection adéquate en cas de transfert de propriété de l'entreprise, d'offre publique d'achat, de fusion ou d'insolvabilité de l'entreprise,
- . le droit d'adhérer à et d'être représenté par un syndicat indépendant, celui-ci

bénéficiant d'installations appropriées et d'un traitement équitable de ses représentants.

Je crois que toute action en ce sens va dans le sens des intérêts, non seulement des salariés mais des entreprises et du pays dans son ensemble. Les bons employeurs n'aiment pas voir leurs normes sapées par des boîtes qui disparaîtront du jour au lendemain, qui auront fait fi des normes de bases dues aux salariés et qui se seront lancées dans les affaires le temps d'une rapide prise de bénéfice. Et sans aucun doute il n'est de l'intérêt d'aucun homme politique de donner à penser qu'il s'oppose à ce qu'une partie importante de son électorat bénéficie d'une bonne équitable.

Politique et relations du travail

Au cours des récentes années, j'ai été consterné de constater que le gouvernement traitait les syndicats comme s'il s'agissait d'une autre forme d'opposition parlementaire. Je pense que cette attitude a entraîné certains des pires aspects de la législation du travail récente, accueillis avec aussi peu d'empressement par les salariés que par les employeurs.

Ainsi, dans le cadre de la même loi qui avait aboli les «conseils salariaux», le gouvernement avait forcé tous les syndiqués qui s'acquittaient de leur cotisation syndicale par le biais de leur employeur, de réaffirmer officiellement qu'ils souhaitaient la poursuite de ce schéma, ce qui signifie que d'ici le mois d'août prochain les syndicats auront dû persuader 6 millions sur les 7,6 millions de syndiqués de réaffirmer leur engagement, tâche écrasante qui absorbera

une énergie considérable de la part d'un mouvement qui, dans l'ensemble, est le fait de bénévoles.

Certes nous avons des liens étroits, historiques, avec le Parti Travailleiste. Beaucoup de nos syndicats, mais pas tous, adhèrent à ce parti. Mais ceci n'a pas empêché le gouvernement au pouvoir précédemment et cela depuis le début du siècle, qu'il ait été libéral, conservateur ou travailleiste, de traiter les syndicats comme un grand groupement d'intérêt qui mériterait qu'on l'écoutât en toute équité. J'espère qu'au cours des années à venir nous pourrions retrouver cette position.

Récemment j'ai rencontré un certain nombre de ministres du gouvernement et ose espérer que sur certaines questions précises, telle la formation, nous pourrions arriver à établir des véritables relations de travail avec eux. En fait, j'en suis convaincu et je suis fort déçu de voir le gouvernement britannique rester isolé par rapport à l'opinion publique des autres membres de l'Union Européenne à propos du chapitre social et des questions sociales qui s'y rapportent.

Je suis convaincu que nous représentons une bonne cause et méritons d'être entendu en toute équité. Vous pouvez en être assurés: je ferai de mon mieux pour présenter notre dossier.

En 1994 j'espère que nous serons en mesure de relancer dans la vie publique du pays un TUC revitalisé, engagé dans la promotion des intérêts des travailleurs et disposé à travailler de manière constructive avec tous ceux qui partagent ses objectifs.

JOHN MONKS

* Ndt: auprès des Ministères et du Parlement.



ENGLISH SUMMARIES

SO FAR, SO NEAR.

MARIE-NOËLLE AUBERGER-BARRÉ

Neighbouring, Britain and French peoples don't know each other very well.

The purpose of this issue, written for three quarters by Britains, to lectors know better the kingdom.

THE HIDDEN HIERARCHY IN BRITISH SOCIETY.

DENIS MACSHANE

The class system in the UK is marked by strong and obvious differentiation; an important role is played by the aristocracy, with its hereditary parliamentary involvement and great adaptability, and, even more so, by the royal family.

More attached to community solidarity than to a historic vision of class, the British unions were unable to hold out against the tidal wave of Thatcherism which so destructively engulfed British industry and local autonomies; now, though, a new generation is emerging from the ranks to take up the challenges of today.

Denis MacShane is secretary at the international federation of the metal-working unions and has written a number of books on international trade unionism. Formerly an official in the British union movement, and a member of the TUC's regional council.

THE SCHOOL SYSTEM

NOTEWORTHY FEATURES AND RECENT REFORMS.

DAVID ISTANCE

Less competitive, but not more equitable than the French system, the British school system is also less clear-cut, less planned. The British government intends legislating in this area, turning away from the traditional decentralising approach, and to promote autonomous, heavily-subsidised, «freedom of choice» establishments in a move towards an education market.

David Istance is a Senior Research Associate, School of Social and Administrative Studies, University of Wales, Cardiff.

PENSIONS.

EMMANUEL REYNAUD

The basic state system is minimalist; occupational schemes are in the power of the employers, with often loss of pension rights when changing jobs; personal pension plans are a possible alternative, much encouraged by tax incentives granted by successive Conservative governments; however, revelations that aggressive financial intermediaries have been selling PPPs to «unsuitable» persons have resulted in the current enquiry into such plans by the City regulatory authorities...

In the final analysis, pension funds form the basis for London's position as a powerful financial centre, while pensioners receive pensions which are low and not inflation-proofed.

Emmanuel Reynaud is a doctor of sociology, a researcher at IRES (french Institute for economic and social research), and a member of the committee of experts at the Pensions Observatory and of the European Commission. He has co-authored a study of «Pension systems abroad, the USA, Germany, the UK».

TWO HUNDRED «NUMBER ONE»S.

PASCAL THOBOIS

The road to power and top appointments at the head of major corporations and enterprises differs from country to country. A researcher at the Observatory of Management (CNRS-LSCI), Pascal Thobois here undertakes a Franco-British comparison which highlights the differences in this respect: production of managerial élites by the State in France and by working experience in successive corporations in Britain.

THE (STOPABLE?) DECLINE OF A DUAL ECONOMY.

DOMINIQUE VILLON

British economy is not very competitive, in spite of profitable companies and a strong financial place - why?

Elements of explanation.

ELECTRICITY PRIVATISATION IN THE UK.

100

TERRY LANE

Generation of electric power in Britain used to be a monopoly, with distribution entrusted to regional companies. The relative ineffectiveness of this set-up was used as a pretext for privatisation. Today, coal-fired power stations are being closed in favour of gas-fired ones, and nuclear power continues to be subsidised. On the staff side, branch negotiations have given way to company-based negotiating, and senior manager are no longer covered by collective agreements.

Terry Lane is deputy secretary-general of the EMA - EPEA, the Engineers' and Managers' Association which is the union for electricity engineers and managers.

LONDON: A WORLD FINANCIAL CENTRE.

ALISON WRIGHT

This article examines the role played by London as an international financial centre and some of the consequences for its future development of the Single European Market. Alison Wright is managing director of «British Invisibles».

IS BRITAIN INTO «SOCIAL DUMPING»?

DAVID MARSDEN

David Marsden, of the Department of Industrial Relations at the London School of Economics and Political Science, takes the Hoover case as his starting point when considering whether Britain is indulging in unfair «social dumping» vis-à-vis her European Union partners, and ponders the short term effectiveness and long term implications for global productivity of the practice.

TWO VISIONS OF EUROPEAN SOCIETY.

JOHN EVANS

John Evans is secretary-general of the TUAC, the trade union advisory Committee at the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). As an British man who has lived in Paris for many years, he is ideally placed to compare the French and British social system, and consider how they diverge from or fit in with a possible European model for society.

UNIONISATION OF SKILLED WORKERS AND MANAGEMENT STAFF.

ROGER LYONS

MSF - Manufacturing, Science and Finance, the union for skilled and professional people - is the big interprofessional union for senior «white collar» workers in the private sector. Its secretary-general, Roger Lyons, here outlines the changes occurring in the composition of employment and their implications for union organisation which increasingly involves the provision of services and new incentives to join. It's a question of getting together for wage negotiation and legal protection purposes (the bread and butter side), but also as a way of participating in the democratic process - and there's the company!

ORGANISING MANAGERS IN THE PUBLIC SECTOR.

PETER LAMB

Management staff in the public sector in the broad sense - central government, public services and even privatised industries - are organised by the NUCPS whose president, Peter Lamb who is also vice-president of Eurocadres, explains the role he plays in defending the material and moral interests of its members at a time when the government is determined to cut costs and increase competition from workers in the private sector.

THE FUTURE FOR BRITISH TRADE UNIONS.

JOHN MONKS

Despite being weakened by unemployment and governmental attacks, the British union movement remains optimistic. John Monks is secretary-general of the TUC, the confederation of British unions which is a member of the ETUC; he is currently backing a «worker's charter», a set of minimum rights, which he feels responsible employers might well agree to discuss.

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'ECONOMIE SOCIALE

IDES

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

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

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

Notes de lecture

GUIDE PRATIQUE DU TEMPS CHOISI ET DU TEMPS PARTAGÉ

Yves Vidal

ESF éditeur Paris. 1993, 176 pages.

Après «Cadres à temps partagé», paru en 1992, Yves Vidal propose quelques réponses à certaines interrogations pratiques que soulève le salariat à temps partagé. A vrai dire, on sort du livre avec presque autant de questions qu'on en avait en l'ouvrant mais avec la volonté d'y voir plus clair et le sentiment qu'il est possible d'avancer. C'est le mérite du texte.

Il arrive en matière sociale que des réponses à court terme esquissent des solutions d'avenir, qu'en cherchant à parer au plus pressé, on débouche sur des changements fondamentaux. Telle est l'ambiguïté ou plutôt l'ambivalence du travail à temps partagé.

Nombre de ceux qu'intéressent la formule sont des demandeurs d'emploi qui cherchent une réinsertion en proposant qu'on les embauche à temps partiel dans un contrat à durée déterminée. L'espoir de la majorité d'entre eux, c'est que le temps partiel se transforme aussi vite que possible en temps plein et qu'on leur propose un CDI. Le temps partagé serait une réponse à la menace du chômage.

Les plus ardents avocats du temps partagé, Yves Vidal en tête, voient dans la formule non un pis-aller mais au contraire la solution d'avenir, la forme de salariat correspondant aux réalités économiques de la fin des années 1990 et du XXI^{ème} siècle, à l'ère post-industrialiste.

Temps partagé signifie d'abord pour eux temps choisi. Ils affirment que la formule permet de travailler moins en gagnant mieux. Elle serait un moyen d'échapper au surmenage classique du cadre et favoriserait la vie personnelle, l'engagement social, la prise de responsabilité dans la vie associative. Les contraintes de la vie salariale s'estompent; la condition du cadre se rapproche de celle du consultant qui exerce son activité dans le cadre d'une profession libérale.

Ces deux préoccupations coexisteront sans doute encore longtemps; lutter contre le chômage par une nouvelle forme de flexibilité ou annoncer les temps nouveaux

par un système de salariat contractualisé avec des employeurs multiples. Les premières assises nationales du temps partagé tenues à Lyon le 18 novembre 1993 se sont caractérisées par le parallélisme des discours plus que par leurs convergences.

Cette juxtaposition d'objectifs contribue à attirer l'attention sur la formule. Mais elle freine la mise en application pratique. Les pouvoirs publics hésitent à la prendre en compte. Pourtant, elle doit retenir l'intérêt: on ne peut proposer aux salariés qui souhaitent maîtriser la gestion de leur carrière le seul passage en profession libérale car beaucoup d'entre eux ne sont ni prêts ni disposés à entrer dans un système de précarité accentuée.

Mais pour avancer, il faut résoudre de très nombreux problèmes, en particulier dans le champ de la protection sociale. Si un nouveau statut s'élabore, ce sera d'abord par les efforts des intéressés et la prise en considération par les acteurs sociaux. Les cadres syndiqués ont à cet égard un rôle déterminant à jouer pour faire progresser les dossiers, mettre en lumière les lacunes réglementaires d'aujourd'hui et imaginer des solutions.

(Alain Bouc)

10, DOWNING STREET

MÉMOIRES

Margaret Thatcher

Albin Michel. 780 pages, 180 Francs.

Article 1 : Madame Thatcher a toujours raison. Article 2 : Même quand elle a tort, c'est l'article 1 qui s'applique. Article 3 : Quiconque pense que l'article 1 pourrait ne pas s'appliquer en toute heure et en tout lieu est coupable de trahison.

De nombreux articles sont parus sur ce livre, on y a commenté les descriptions des hommes politiques étrangers, des sommets européens, nous nous contenterons de donner quelques extraits... La parole est à Mme Thatcher :

(Après des émeutes)

«J'effectuais une visite à Liverpool. Traversant Toxteth, là où les troubles avaient

Notes de lecture

éclaté, je constatai que le logement était loin d'être catastrophique dans ce quartier. On m'avait dit que la plupart des jeunes tournaient mal à cause de l'ennui et du manque d'occupations. Mais il suffisait de jeter un coup d'oeil aux terrains voisins des immeubles, couverts de hautes herbes et de détritiques pour comprendre que l'analyse était fautive. Ils avaient plein de choses à faire s'ils le voulaient. Je me demandais plutôt comment les gens pouvaient vivre sans essayer de nettoyer ce gâchis et d'améliorer leur environnement. Ce qui manquait, c'était un sens de la fierté et de la responsabilité individuelle». (p139)

«J'avais dit au début de mon mandat : «donnez moi six hommes forts et décidés et j'irai jusqu'au bout». J'en eu rarement six à mes côtés». (p142)

«Il (Un de ses ministres, Francis Pym) ajouta que «dans notre politique industrielle, nous devons travailler de concert avec les chefs d'entreprise et les syndicats pour identifier les secteurs-clés de l'économie et les marchés d'exportation les plus prometteurs», le type d'incantation néo-corporatiste qui signifiait un rejet complet de notre stratégie économique».

Au dernier acte, quand elle est contestée à l'intérieur du parti conservateur, elle ne s'interroge pas un instant sur le pourquoi de ce rejet.

«J'étais écoeurée. J'aurais résisté sans mal à l'opposition d'adversaires et de rivaux potentiels, je les aurais même respectés. Mais j'étais affligée par cette désertion de ceux que j'avais toujours considéré comme des amis et des alliés et par cette façon sournoise qu'ils avaient eue de transformer leur trahison en conseil amical et en souci de mon sort».

«Ce gouvernement que j'avais dirigé pensant onze ans et demie et que j'avais conduit à la victoire dans trois élections (...) avait été l'initiateur du nouveau courant de liberté économique qui avait transformé le monde de l'Europe de l'Est jusqu'à l'Asie australe. Il avait rendu à la Grande-Bretagne sa réputation et son rang de puissance mondiale. Et c'était ce même gouvernement qui avait décidé de se passer de mes services au moment même où notre victoire historique dans la guerre froide venait d'être reconnue au sommet de Paris».

MICHELIN

LES HOMMES DU PNEU

Rédigé sous la direction d'André Gueslin

Editions ouvrières. Aujourd'hui Editions de l'atelier. Collection «Le Mouvement Social». 272 pages, 130 Francs.

Il est difficile de résumer ce livre, tant il est riche de témoignages, de chiffres, d'histoire, de documentation par la bibliographie qui complète la lecture.

C'est toute l'histoire d'une ville, d'une population, d'une partie de la classe ouvrière française, d'une ville et de sa proche région qui ont vécu et vivent autour de l'usine fabricant des pneus : Michelin.

C'est une magnifique page de la micro-histoire du mouvement ouvrier français - un livre à lire, parce qu'il illustre très concrètement, il photographie une ville en lien avec son histoire économique, sa mono-industrie dominante, et qu'il fait comprendre les angoisses, les inquiétudes les préoccupations de la population, des institutions et des associations locales, face aux mutations de cette industrie du pneu, à la fois dans la modernisation et la récession de l'emploi.

Ce livre vient à point. Il rejoint d'autres documents du même genre, écrits par des syndicalistes, des journalistes ou des équipes de chercheurs.

Il en faudrait beaucoup ainsi, portant sur d'autres bassins d'emplois marqués par la mono-industrie, pour éclairer la réflexion présente sur l'aménagement du territoire.

(Francis Philippe)

SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

Marcelle Stroobants

Nathan Université. Collection Sociologie 128. 128 pages, 49 Francs.

Il s'agit d'un manuel conçu pour les étudiants du premier cycle universitaire, il est centré sur la France mais offre d'utiles comparaisons internationales (surtout européennes). C'est bien fait et très clair.

Notes de lecture

L'ENQUÊTE SUR L'EMPLOI DE 1992

INSEE Résultats n° 260-261/août 1993, 194 pages, 144 Francs.

Tout ou presque sur la population active (occupée ou non).

On y voit, comme dans tout tableau statistique, des choses étranges au premier regard, comme ces 921 chômeuses (au sens du BIT) de 50 ans et plus «en cours d'études initiales», (tableau DE MO3) ou ces 382 chômeurs de 15 à 24 ans ayant été mis à la retraite (tableau DEM 04).

Plus sérieusement, le taux de chômage (au sens du BIT) est de 10,1% pour l'ensemble de la population, de 3,4% pour l'ensemble des cadres et professions intellectuelles supérieures et de 4,8% pour les cadres d'entreprise (dont 4,2% pour les hommes et 6,6 pour les femmes). Il est de 20,3% pour les ouvriers non qualifiés et de 19,6% pour les employés de commerce.

Petite question (tableau MEN 08): le taux d'activité des femmes ayant au moins un enfant est supérieur à celui des femmes n'ayant pas d'enfant (71% contre 36%), pourquoi?

Réponse quelque part dans ce numéro.

LES SERVICES PUBLICS ET LES POPULATIONS DÉFAVORISÉES

EVALUATION DE LA POLITIQUE D'ACCUEIL
Comité interministériel de l'évaluation des politiques publiques
Premier ministre - Commissariat Général du Plan

La Documentation Française. 1993, 331 pages, 130 Francs.

Cette évaluation avait été décidée par le CIME (Comité Interministériel de l'Evaluation) le 21 mars 1991, dans le cadre de l'évaluation des politiques publiques. Avec un objectif: mesurer la qualité et l'équité de l'accueil, auprès des services publics, des personnes défavorisées.

Sur la base d'enquêtes de terrain réalisées sur plusieurs quartiers (Wazemmes à Lille, Etats-Unis et Mermoz à Lyon, Belsunce et Saint-Barthélémy - une ZUP de 16 000 habitants - à Marseille, le Mont-Mesly à Créteil) et dans un département (le Bas-Rhin) différents services publics ont été soumis au crible évaluatif.

Il en résulte, comme le souligne Jean-Baptiste de Foucauld, Commissaire au Plan «(une) absence de politique globale en matière d'accueil des populations défavorisées mais aussi la diversité des expériences locales». Or il importe en cette période de désarroi de la citoyenneté, de permettre aux services publics d'assumer pleinement leur mission d'accueil et de conseil auprès des populations, de faciliter l'accès des usagers, afin que par cette médiation administrative, ils puissent exercer leurs droits et notamment pour les prestations sociales.

En brossant, avec le dispositif, les différentes acceptations de la fonction d'accueil, tant dans sa forme classique (guichet) que dans des créneaux plus dynamiques (accompagnement social, intégration voire solidarité), ce rapport se poursuit sur l'évolution depuis 1988 de l'ayant-droit qui se substitue au bénéficiaire, mais aussi l'apparition a contrario d'une population d'exclus, qui va croître au fil des vicissitudes sociales.

Un second chapitre analyse les relations à construire entre les services publics et les personnes défavorisées, c'est-à-dire cumulant de nombreux handicaps. Avec un intermédiaire essentiel: l'agent du service public.

Enfin, diverses propositions sont avancées, au chapitre suivant, tendant à un but: professionnaliser l'accueil par des moyens diversifiés et par l'implication des agents, sans qui rien ne se modifiera. Ainsi en agissant sur les structures (lieux d'accueil, coordination), en facilitant l'adéquation de la demande (information, formation des personnels), œuvrera-t-on pour que les services publics deviennent au service des publics.

On lira en annexe, avec intérêt, divers documents tel le rapport du médiateur, Jacques Pelletier, sur le rôle des associations dans ce dispositif et les enquêtes réalisées dans les quartiers.

On observera également la part prépondérante prise par les mairies, phénomène de

Notes de lecture

proximité, dans «l'esprit du public» - ce que les inspections générales appellent: «le tropisme grandissant» (sic) - sans omettre la présence de la poste, pendant étatique du service local.

L'accueil a toujours été la tarte à la crème des administrations. Il suffit de citer Kafka ou Raymond Devos pour en évoquer les méandres et les arcanes. Mais l'accueil c'est aussi l'image premium du service public. Et si l'on veut que les réformes aboutissent, il faut commencer par la première: la mise en service(s) des relations humaines! S'il ne faut cesser de moderniser les moyens des services publics, il ne faut pas oublier que ce sont les agents, les personnels qui font les services publics! Ce rapport nous remet fort justement en mémoire cette évidence de l'intérêt général.

(Francis Leroy)

APPRENTISSAGE OU FORMATION CONTINUE?

STRATÉGIES ÉDUCATIVES DES ENTREPRISES EN ALLEMAGNE ET EN FRANCE

Jean-Paul Gehin - Philippe Mehaut

Editions l'Harmattan. Mai 1993, 223 pages.

Dans les stratégies actuelles des entreprises l'accent est porté sur la qualification des salariés. En d'autres termes, l'emploi qualifié ou plus précisément l'aspect qualitatif de l'emploi commence à devenir un déterminant pour le recrutement, pour l'embauche.

Mais qui dit qualification dit formation. Et pour les jeunes, la question se pose sous l'angle de la socialisation, de l'insertion professionnelle, de l'alternance ou système dual, à laquelle répondent les systèmes éducatifs allemand et français, que l'on a tendance à opposer mais qui en fait évoluent à des rythmes différents. «En Allemagne, l'apprentissage constitue la voie normale majoritaire; les entreprises sont très investies en formation initiale et peu en formation continue, dont les coûts sont reportés sur les pouvoirs publics. En France, l'apprentissage n'a jamais pu être développé dans la grande entreprise et reste une forme minoritaire et marginale de formation...». Ainsi la diver-

gence principale de ces deux pays repose sur le clivage formation initiale/formation continue qui renvoie à des choix de formation professionnelle avant ou après recrutement.

En quelques chapitres, les auteurs brosent le tableau des deux systèmes, allemand - articulé autour de l'*Ausbildung* (formation de base à un métier), de la *Fortbildung* (approfondissement de la formation de base), avec son dérivé: *Betriebliche Weiterbildung* (formation continue en entreprise) et du *Umschulung* ou reconversion professionnelle - et français, renforcé par le législateur de 1971, qui institue une obligation de formation pour les entreprises (cotisation légale à 1,5%) et un cadre de négociations voire de consensus social (rôle des syndicats dans les plans et programmes de formation), ce que les auteurs appellent l'idéologie de la «seconde chance».

A la suite de ce tableau, en conclusion, Jean-Paul Gehin et Philippe Mehaut analysent les convergences des deux systèmes: montée en puissance de la formation continue, dans la décennie 1980, importance de la politique publique, inégalité d'accès à la FPC, marché concurrentiel de la formation continue et également les paradoxes: place de l'entreprise dans le système de formation et degré de formalisation de la FPC, déterminant des logiques différentes.

Ce petit livre d'analyse structurelle et fonctionnelle de la formation professionnelle, clair et documenté, restitue ce paramètre dans les «enjeux d'ensemble de la dynamique du travail et de l'emploi» et complète agréablement d'autres ouvrages sur le même sujet, que nous avons déjà évoqués.

(F. L.)

.. RÉPONSE À LA QUESTION PAGE 106:

Le taux d'activité des 1,9 million de femmes de 15 à 19 ans sans enfant est très faible: 6,5% (on peut supposer qu'elles sont scolarisées) ainsi que celui des 7,8 millions de femmes de plus de 55 ans: 12,1% (bon nombre sont à la retraite). De 20 à 24 ans les taux d'activité sont assez proches avec (57,7%) ou sans (51,5%) enfant et dans toutes les classes d'âges de 25 à 54 ans le taux d'activité est supérieur (de 4 à 18 points) pour les femmes sans enfant. Mais les grosses masses citées au début font basculer la moyenne.

Notes de lecture

LES HOMMES ACTEURS DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Yannick Bonnet

Editions Liaisons. 185 Francs.

Homme d'action et de terrain, l'auteur de «Acteur dans l'entreprise» réactualise son ouvrage paru en 1990 pour nous donner une vision réaliste du management d'entreprise basé sur le respect des hommes et des femmes qui la compose.

L'auteur aborde l'évolution d'une politique sociale et humaine d'entreprise. La politique d'entreprise est liée à une philosophie implicite ou explicite. L'homme doit trouver sa place dans l'activité créatrice de l'entreprise. Sa destinée ne se réduit pas uniquement à la vie professionnelle.

L'entreprise a pour finalité le client et s'appuie sur l'épargnant et sur le salarié qui, agissant en individu et non en objet, lui fournit librement ses capacités créatrices. L'éthique consiste à respecter les trois partenaires principaux de l'entreprise, ce qui exige des compromis sans cesse renégociés.

Les éléments d'une politique sociale et humaine doivent être élaborés en partant des besoins de la base. Pouvoir travailler efficacement, contribuer à l'œuvre commune, se développer personnellement, être rétribué justement, implique une politique d'entreprise prenant en compte l'homme dans ses trois dimensions d'être communautaire, de personne unique et d'acteur efficient.

Il nous conduit ensuite sur le «projet d'entreprise».

Le projet d'entreprise est l'aboutissement d'une démarche inscrite dans la durée, itérative et pragmatique. C'est une démarche de communication, de participation, de remise en cause des dysfonctionnements.

Prudence, effort de formation, changement de comportement sont nécessaires. Elle se traduira par des mutations de personnes et des changements de structures. Elle intègre la satisfaction du client (qualité totale), la participation du salarié (charte de management), le souci de l'épargnant (rentabilité et rigueur de gestion).

Les changements de structures sont l'aboutissement d'une démarche stratégique

de changement. Les structures ne peuvent être mises en place avant que les hommes qui vont les animer ne soient prêts.

L'auteur préconise des unités de réalisations de moins de 300 personnes et pas plus de deux échelons hiérarchiques entre l'acteur de base et le responsable de l'unité. L'organisation des structures peut prendre des formes très diverses et est particulière à chaque entreprise.

L'auteur conclut sur l'entreprise citoyenne.

Le maintien ou non de l'entreprise joue un rôle important dans le maintien ou la destruction de notre écosystème.

L'entreprise est une cellule de la société, en interaction avec le système complexe qui l'entoure. Système elle-même, elle fait partie du tissu économique et social de la famille, de l'éducation et de la cité. Elle est confrontée au marché mondial.

En tout état de cause, tous ceux qui, à un degré ou à un autre, se comportent en acteur dans la stratégie de l'entreprise devraient dans l'intérêt de tous, et donc le leur, consacrer une part de leur temps à la vie civique.

(Gérard Dugniat)

MISSION POSSIBLE

Pierre Calame

Edition Lieu Commun. 235 pages, 120 Francs.

La connaissance de Pierre Calame me permet de retracer avec précision le parcours de l'auteur de ce livre, ingénieur des Ponts et Chaussées. Il travailla dix ans à la Direction de l'Équipement du Valenciennois, une région fortement marquée par la récession économique, à la suite de l'arrêt des hauts fourneaux de Denain et de Trith St Léger. Il fut ensuite secrétaire général à Usinor, puis saisit une opportunité pour créer la «Fondation pour le Progrès de l'Homme». Celle-ci fut pour lui l'occasion d'élargir son expérience, en particulier dans les pays du tiers monde. Parmi toutes ces expériences dures, confronté aux problèmes de l'exclusion, aux puissances de l'argent et aux grands défis de la société d'aujourd'hui à l'échelle du

Notes de lecture

monde, Pierre Calame garde un optimisme qu'il fait partager dans son livre, une véritable bouffée d'air pur, pour ceux qui ont décidé de ne pas baisser les bras : hommes politiques, syndicalistes, personnes qualifiées, hommes du monde économique et de l'action sociale... ceux qui donnent un sens à leur vie... les autres aussi, qu'ils veulent en trouver un, se battre pour un idéal, pour construire.

Ce livre, préfacé par Edgard Pisani pose un vrai problème: peut-on penser l'avenir de la planète? Vaste question au moment où tout semble s'écrouler à l'Est comme à l'Ouest, en Afrique et en Amérique du Sud, et au moment où le libéralisme sauvage démontre lui aussi ses faiblesses.

Dans son ouvrage, l'auteur inventorie sept défis à relever, et conclut : mission possible. Ces défis sont importants:

- . peut-on penser l'avenir de la planète?
- . l'Etat est-il capable d'évoluer?
- . la science est-elle encore dans le camp de liberté?
- . les riches ont-ils besoin des pauvres?
- . faut-il inventer un art de la paix?
(en opposition à l'art de savoir faire la guerre)
- . peut-on gouverner les machines institutionnelles? (ne sont-elles pas trop éloignées des centres d'intérêt des personnes)
- . penser et agir pour demain.

La réponse schématisée est un oui optimiste. Pour cela, Pierre Calame fait appel à deux choses essentielles:

- . que chacun, là où il est, agisse avec d'autres pour déjà apporter une réponse aux problèmes rencontrés. C'est donc à un vibrant appel au dépassement de l'individualisme, de l'égoïsme.
- . que les groupes, tout en gardant leur spécificité, (institutions, syndicats, partis politiques, associations etc.) dépassent leurs clivages pour travailler ensemble aux changements, prenant pour appui la réalité, telle qu'elle est.

Trois exigences restent, qui remettent en cause fondamentalement les systèmes éducatifs et de formation, basés sur l'élitisme et le chacun pour soi - la communication et les médias qui n'ont pas pour vocation de forger les citoyens à l'esprit critique, à l'initiative et à la création - et les systèmes d'aide qui font des individus et des groupes, des assistés permanents.

Si cela n'est pas dit explicitement dans ce livre, le lecteur en tirera lui-même les conclusions. Pour l'auteur, il est temps, grand temps de relever les défis et de dépasser le sentiment d'impuissance devant la tâche à accomplir, pour rendre à chacun et à tous, sa citoyenneté, sa capacité d'action.

(F.P.)

COACHING

UN NOUVEAU STYLE DE MANAGEMENT

Philippe Cruellas

E.S.F. Editeur. Collection Managers
Classe Affaires. 150 pages, 135 Francs.

Le coach est un terme sportif anglo-saxon signifiant «entraîneur».

Dans l'entreprise, il faut surmonter une série de complexes afin de manager une équipe, avec le souci «d'expérience».

Ces complexes sont liés:

- . à la crainte et au modèle du chef, à la hiérarchie,
- . aux idéologies alléchantes,
- . aux institutions qui conduisent parfois - pour ne pas dire souvent - aux habitudes,
- . à l'organisation et ses lois,
- . aux individus et à leur personnalité,
- . à la responsabilité et la communication nécessaire pour la compréhension,
- . aux responsabilités, aux liens, aux alliances qui doivent être cohérents.

L'autorité est une notion dépassée, dit l'auteur, les «leaders du troisième type», les coach doivent apporter un plus, une capacité supplémentaire de confiance en soi notamment.

Il existe huit défis à surmonter pour obtenir le maximum dans l'animation des équipes et tirer le maximum des personnes. Ce sont les défis de: l'organisation - la régulation de la conscience - la compétitivité et la création - l'identité - l'excellence - la cohésion - la confiance et le consensus - le défi de la réalisation.

Après des conclusions succinctes, le livre se termine par une série de questions, de conseils pour la mise en oeuvre, avec une

Notes de lecture

série de questions-tests, permettant au «coach» de mesurer les écarts entre ce qu'il est, et les talents nécessaires à cette mission.

A la lecture de cette oeuvre, nous ne pouvons éviter trois questions:

. pourquoi un nouveau livre sur le management, un sujet déjà largement exploré?

. le management coaching est-il un moyen neutre ou un métier parmi d'autres, s'inscrivant dans l'idée de la recherche de la paix sociale?

. n'est-ce pas un moyen aussi d'éviter les conflits, ce qui peut-être une bonne chose dans l'entreprise mais peut être utilisée également comme une arme redoutable et insidieuse, employée contre le développement de l'organisation des salariés dans les entreprises - la remise en cause de leur représentation et des organisations syndicales?

(F.P.)

LE ROYAUME DÉMUNI

André Wilmots

Edition François Bourin. 1993, 265 pages, 125 Francs.

Où donc est passé le règne glorieux de la «Rule Britannia» quand «la vieille dame» était la Reine des Mers et des Colonies?

La Grande-Bretagne - Le Royaume-Uni (the United Kingdom) - est en train de péricliter et d'une façon tellement impressionnante qu'on a pu s'interroger sur sa place au sein du G5 - les cinq pays les plus riches du monde - ce qui a conduit d'ailleurs, pour apaiser les difficultés qui eussent pu naître d'un rejet, c'est-à-dire d'une mise à l'écart, à la création du G7, avec l'Italie et le Canada.

L'auteur, ancien haut-fonctionnaire aux Nations-Unies et qui a déjà publié «Le défi français», tente de nous faire comprendre pourquoi ce pays en est arrivé à cette situation.

La «décadence nationale» devrait s'accélérer encore car elle prend ses bases sur le déclin économique, l'affaiblissement du

tissu industriel, notamment dans la production des biens d'équipement et la disparité des axes commerciaux, avec toutefois - et paradoxalement - un axe nouveau positif, celui de Londres-Tokyo.

Mais dans ce bilan «en rouge» il est d'autres aspects plus immédiats, plus quotidiens qui concourent à ce dépérissement.

En quelques chapitres, l'auteur souligne l'influence de l'effondrement du communisme, surtout au sein de l'OTAN où l'Angleterre tenait une place prépondérante en fonction de ce paramètre, mais aussi les plaies récurrentes de la vie britannique: la drogue, la violence, qu'on a hélas trop vu dans les stades, avec les «hooligans» et la criminalité (songeons qu'en 1989 le nombre de délits dans ce pays atteignait cinq millions et qu'il progresse depuis, en moyenne annuelle de plus de 12%).

Mais encore un système démocratique qui n'est pas - malgré les apparences - le plus avancé, une organisation sanitaire et des hôpitaux des plus déplorables (alors que les travaillistes en avaient fait un système complet à sa création, il y a un demi-siècle), un chômage proche de celui existant en France mais traité différemment - inexistence «d'amortisseurs» sociaux par exemple - etc.

Et puis la guerre en Irlande du Nord, «guerre d'Algérie qui n'en finit pas», dans lequel pays s'affrontent 900 000 protestants (unionistes) et 600 000 catholiques (partisans du rattachement à la République d'Irlande), guerre de religions d'un autre âge mais aussi guerre économique - la situation sociale des catholiques est bien différente de celle des protestants qui tiennent «le haut du pavé» dans l'administration, les banques -.

Dans cette population «socialement et économiquement dominée», les catholiques comptent deux fois et demi plus de chômeurs que les protestants. Mais jusqu'ici aucun gouvernement n'a trouvé de solution acceptable par les deux parties en présence et leurs «bras séculiers» l'IRA et l'UFF.

Où va le Royaume-Uni? Quelle que soit la conception historique de cette décadence (Bertrand Russell la comparait à la décadence de l'empire hollandais) ou journalistique (le *British disease* est comparé au naufrage du Titanic!) voire caricaturale (un dessin représente l'arrivée du TGV en An-

Notes de lecture

gleterre à côté duquel, pour transporter les voyageurs, attend une calèche!), la Grande-Bretagne poursuit dans sa chute les effets de son attentisme et de ses excès libéralistes. Avec peu de rémission, selon André Wilmots. Tous les remèdes de cheval n'ont rien changé à la dégringolade. Pire encore et c'est la conclusion de l'auteur, si le déclin britannique devait se poursuivre, cette situation serait inquiétante au sein de l'Europe pour deux raisons. Parce que la Grande-Bretagne pourrait être alors assimilée à une nation pauvre (relativement) comme la Grèce, l'Irlande voisine, le Portugal et l'Espagne, et recevoir aussi des subsides importants. Parce que ses problèmes - économiques et nationaux - pèseraient encore dans le paysage européen et peut-être dans l'érosion de l'unification communautaire. Ce qui lui occurrerait une situation paradoxale, elle qui fut la grande absente du traité de Rome: *«remodeler l'Europe à sa manière - la conception britannique de l'Europe étant une grande zone commerciale où les Etats entrent et sortent selon les besoins du moment - . Mais cette fois elle ne jouerait pas son sort toute seule. Elle jouerait celui de tous les Européens»*.

Les récentes attitudes de l'Angleterre au sein de la Communauté européenne, notamment au niveau des «négociations» du GATT, laissent à penser que l'auteur pourrait bien avoir raison.

Un livre d'alerte qu'il ne faut pas ignorer.
(F.L.)

DROIT DU TRAVAIL, DROIT VIVANT

(3ème édition actualisée et augmentée)

Jean-Emmanuel Ray

Editions Liaisons. 1993, 394 pages,
195 Francs.

Un ouvrage complet mais nettement plus accessible aux non-juristes que le Code Dalloz. Ecrit par un professeur de droit (Paris I et IEP), il a le gros avantage d'être à jour (fin 93). Un bon outil dans l'ensemble.

PSYCHANALYSE ET ENTREPRISE

Jean-Pierre Bruneau

Préface de Jean-Michel Normand

Les Presses du Management. 1990,
150 pages, 198 Francs.

Dans ce livre, dont le sous-titre est «création, développement et transmission des PME», l'auteur cherche à donner une nouvelle lecture de ces trois moments essentiels de la vie d'une entreprise au travers de la psychanalyse. Il termine par un dernier chapitre où il plaide en faveur de l'intervention du psychanalyste dans l'entreprise, dans les formations...

Qu'une personne, fut-ce un dirigeant d'entreprise, décide de faire une analyse sur lui-même avec un psychanalyste, certes. Cela fait partie de la liberté de chacun de gérer sa propre personnalité et de lui apporter les soins (au sens propre du terme) qu'il juge nécessaire. Les intentions sont donc louables.

Mais dans ce livre, il s'agit d'autre chose. La première difficulté de ce livre est déjà qu'il mélange pratique individuelle du dirigeant, voire d'un autre salarié qui l'a décidé, et intervention sur le collectif entreprise, même si l'auteur pose ailleurs de vrais principes de déontologie.

C'est bien là en effet que le bât blesse: en quoi la psychanalyse est-elle devenue une science - ou une discipline - apte à traiter le collectif: *«Excellent outil dans la prévention des conflits et le développement d'une créativité dans l'entreprise»*, rien moins! Une entreprise entière sur un divan, un rêve! ou un cauchemar?

C'est pourtant cela en fait que le livre risque de «vendre».

(Marie Odile Paulet)

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

La revue de l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres
47, avenue Simon Bolivar
75950 PARIS Cedex 19
Tél : (1) 42.02.44.43

Nom:Prénom:

ou raison sociale:

Adresse:

Code postal: Ville:

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

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

. Abonnement de soutien au prix de 3 000 F

Date: Signature:

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

Modèle de Bulletin d'abonnement "CADRES-CFDT"
à reproduire et à retourner à l'UCC-CFDT
47, avenue Simon Bolívar - 75950 PARIS CEDEX 19

Illustrations :

- Page de couverture et page 2 : Westminster Palace - Christian Rausch.
- Page 5 : Buckingham Palace. Décembre 1990. L.J. Weaver, président de Jones Chipman and Polymar avec ses deux fils - SELECT-REA : Alexander Caminada.
- Page 6 : Incendie du Palais de Windsor. Novembre 1992 - KATZ-REA : Richard Read.
- Page 12 : Université de Cambridge. 1989 - REA : Caroline Penn.
- Page 20 : Etudiants et professeurs d'université quittant la salle d'examen - SELECT-REA : Carlos Guarita.
- Page 29 : Westminster, Londres. 1993. Manifestation contre le chômage qui dépasse trois millions - KATZ-REA : Andrew Moore.
- Page 30 : Usine de William cook à Sheffield. Juin 1987 - SELECT-REA : Adam Hinton.
- Page 51 : Londres - Christian Rausch.
- Page 57 : Liverpool - Christian Rausch.
- Page 62 : Derby - Christian Rausch.
- Page 66 : Atelier textile à East end. Juin 1986 - SELECT-REA : Nick Oakes.
- Page 73 : La salle des changes de la Citibank à Londres. Octobre 1989 - SELECT-REA : Nick Oakes.
- Page 94 : John Monks, secrétaire du TUC - TUC Press Department House. Sheffield - Christian Rausch
- Page 98 : Londres, banlieue - Christian Rausch.