

GADRES
CFDT

n° 294 juin-juillet-août 1980 15 F

***le métier de
vendre***

cadres cfdt

la revue de l'union confédérale
des ingénieurs et cadres

directeur-gérant
PIERRE VANLERENBERGHE

rédacteur en chef
JOSEPH LE DREN

26 rue de montholon
75439 paris cedex 09
téléphone 247 75 55

le numéro 15 F l'abonnement annuel 60 F
prix dégressifs pour les commandes groupées.
ccp 30 474 52 N la source.

imprimerie artésienne, coopérative ouvrière
de production, à liévin.

SOMMAIRE

Le métier de vendre

POUVOIRS ET TENDANCES

- 2 La discrète puissance des chambres de commerce et d'industrie par le syndicat CFDT de la chambre de commerce
 - 8 La bonne santé des grandes Ecoles de commerce selon un cadre supérieur
 - 12 Chère publicité
-

FAÇONS DE VENDRE, FAÇONS DE VIVRE

- 16 Ce que la FNAC vend aux cadres
un entretien avec André Essel
 - 20 La grande surface, où règnent la marchandise et le soupçon
par Louis Ronce
 - 24 Jamais le dimanche
un entretien sur les heures d'ouverture des grands magasins
avec Marguerite Bertrand, Jean-Pierre Anselme et Patrice Leuthold.
 - 30 Les VRP, seuls sur la route ?
par Michel Le Roux
 - 33 Les visiteurs médicaux, messagers publicitaires des laboratoires pharmaceutiques
par l'UNIM-CFDT
 - 36 Vendre de l'assurance
par Raymond Barbet et Gérard Lobjeois
 - 39 Il y a plusieurs façons de vendre des vacances
un entretien avec Roger Féron, Bernard Hubert et Yves Marx
-

SERVICE PUBLIC ET STRATÉGIES COMMERCIALES

- 44 Quand disparaîtra la SNCF
par l'UFC-cheminots CFDT
 - 49 EDF : les avatars de la politique commerciale
par François Gaël
 - 52 Le marché de l'eau
par Yves Mérillon
-

- 55 *Voyage à travers les petites annonces*
-

actuelles

- 60 La réduction du temps de travail, et d'autres questions syndicales
-

EDITIONS FÉDÉRALES FGE ET CFDT

Dessins : Joseph Défossez. Photos BN p. 7, Farkas/Fotogram p. 12, Sodel p.47, Bloncourt p. 59.

LA DISCRÈTE PUISSANCE DES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

par le Syndicat C.F.D.T. des Chambres de Commerce

Le document que voici provient d'un dossier réalisé par le Conseil national du Syndicat C.F.D.T. des Chambres de Commerce, en grande partie de source officielle (1). Les auteurs voulaient d'abord répondre à la question : « Qui sont nos patrons ? », afin de mieux définir leurs objectifs syndicaux. Mais ils voulaient aussi en finir avec une apparente conspiration du silence. En effet, disent-ils, tout s'est passé jusqu'à présent comme si personne ne voulait connaître dans sa réalité le pouvoir multiforme des Chambres de Commerce : ni les économistes, ni les partis, ni les syndicats, ni la presse ne semblent lui avoir prêté l'attention qu'il mérite.

Or les Chambres de Commerce ne sont pas l'institution désuète qu'on imagine, au contraire elles exercent une influence considérable, favorisée par leur discrétion même. Avec le budget dont elles disposent, et leur statut d'Établissement public elles sont, parallèlement au CNPF, le moyen d'une sur-représentation patronale. Elles ont même accès de droit auprès du Premier Ministre, privilège que n'a pas le CNPF. Leurs initiatives en matière de « poromotion des hommes » (Grandes Écoles, apprentissages, formation permanente) sont loin d'être négligeables à l'heure où se constituent des banques de données et de nouvelles qualifications. Au-delà de l'information commencée ici, on devrait analyser la façon dont les Chambres gèrent des intérêts très divers et des flux de forces parfois contradictoires. Si, dans les périodes décisives (1936, 1978), elles optent vigoureusement pour la droite, en temps ordinaire elles travaillent en souplesse et discrétion. Leur habileté, même par rapport à leurs propres adhérents, consiste à expliciter le moins possible leur position, grâce à quoi elles ont toujours des stratégies de rechange.

(1) « Nous nous sommes fondés, disent les auteurs, sur des documents CCI et APCCI et sur notre connaissance concrète des CCI ; nous avons aussi trouvé des confirmations et des précisions dans le livre de M. Lefèvre « Les Chambres de Commerce », (Ed. Sirey), mais nous sommes en désaccord avec l'orientation de ce livre très « pro-consulaire ». M. Lefèvre n'est autre que l'ex-secrétaire général de la Chambre de Commerce de Paris et le créateur du Syndicat autonome des CCI. » Quoi qu'il en soit, les chiffres ici rassemblés concernent les années 1976-79. Ils peuvent avoir subi quelques variations, mais qui doivent être vérifiables auprès de l'APCCI, Établissement public.

Pour obtenir le dossier intégral, ronéoté, s'adresser au Syndicat CFDT de la Chambre de Commerce de Paris, 79, Avenue de la République, 75011 Paris. Tél. : 355.28.70.

A côté des institutions officielles d'avant-scène, sensées garantir la démocratie dans le pays, existe un arrière-plan de pouvoir moins tapageur mais nullement occulte puisque légal : le pouvoir consulaire.

Il existe des différences sensibles entre les trois structures consulaires : Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres des Métiers et Chambres d'Agriculture. Les Chambres de Métiers, par exemple, ne regroupent que les artisans, ce qui ne représente pas le même « pouvoir » que celui des ressortissants CCI, ni parfois la même homogénéité (malgré les sollicitudes gouvernementales dont sont entourés les artisans) ; les Chambres d'Agriculture ont, elles, prévu un certain « paritarisme », un collègue « employés » étant élu en même temps que le collègue patronal.

Les CCI, c'est ce pouvoir énorme de sous-ensembles sociaux restreints (industriels + commerçants + prestataires de service) exclusivement composés de patrons et pourtant investis de la puissance publique.

Grâce à ce subterfuge, des catégories qui exercent déjà un pouvoir « privé » presque sans partage au plan économique, sont assurées d'une sur-représentation spécifique au niveau des Pouvoirs publics et de la plupart des structures économique-sociales. De plus elles disposent de moyens incomparables à ceux des organisations ouvrières.

La France est — à notre connaissance — le seul pays octroyant ainsi à des organisations socio-professionnelles catégorielles toutes les prérogatives attachées à des Corps d'État. Pour s'informer, pour se défendre, les salariés n'ont que leurs syndicats : ceux-ci ne vivent que de leurs cotisations, et leurs droits sont bien limités. Les patrons, eux, non seulement ont leurs syndicats professionnels (CNPF, etc.) Chambres

patronales, Fédérations professionnelles, à cotisation volontaire, mais bénéficient en plus, au sein des CCI, de moyens humains et

de moyens financiers publics considérables, qu'ils peuvent utiliser — sans contrôle — pour leurs intérêts propres.

HISTORIQUE DES CCI

En 1600, Henri IV reconnaît des « députés du Commerce » au Conseil de Ville de Marseille.

En 1650 ces « députés » constituent la première « Chambre de Commerce » qui prend beaucoup d'importance sous l'Ancien Régime (maîtrise du Commerce avec le Moyen-Orient).

En 1700, deuxième chambre à... Dunkerque.

En 1701 création de 10 chambres dans les principales villes portuaires.

Il s'agit de regroupements reconnus et puissants des principaux marchands.

La Révolution française supprime les Chambres de Commerce.

En 1802, Bonaparte, premier consul, rétablit 22 Chambres. Chaptal, ministre de l'Intérieur et industriel lui-même, œuvre dans ce sens. Il obtiendra, en 1803, la création de la Chambre de Paris.

En 1851, les chambres deviennent « Établissements d'utilité publique ». Jusque-là, elles étaient sévèrement contrôlées par les divers régimes : membres désignés, présidées par les Préfets, etc.

En 1898, création des CCI sur l'ensemble du territoire (il en existe alors 116 en métropole, 7 dans les colonies hormis l'Algérie). Élévation à la qualité d'établissements publics, élection des membres par les commerçants et industriels, compétence très large.

Malmenée par Vichy (corporatisme) la loi de 98 est remise en vigueur par les ordonnances du 8/7/1944, puis du 2/11/1945.

Le 4/12/1964, l'Assemblée Permanente des CCI devient Établissement public : le gaullisme cherche à utiliser les CCI comme courroies de transmission économique-politiques au niveau local, et une nouvelle couche patronale commence à s'investir dans ces institutions quelque peu ridées.

Ce court historique montre l'origine sociale catégorielle des CCI, les réticences des différents pouvoirs publics à l'origine, puis l'élévation à la qualité « publique » et enfin le redémarrage des CCI dans les années 60. Il faudrait sans doute insister davantage sur le « bond en avant » des CCI sous le gaullisme.

LES CCI EN CHIFFRES

IL EXISTE au moins une Chambre par département (avec quelques cas d'exception). On compte, au total :

CCI locales métropolitaines	152
CCI régionales	22
CCI DOM TOM (6 + 2)	8
	182

Une Assemblée Permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie, l'APCCI, a été institutionnalisée en 1964 et renforcée par les Décrets de 1971 et 1977.

Nombre de ressortissants

Tout chef d'entreprise inscrit au Registre du Commerce est ressortissant d'une CCI ; soit 1 500 000 commerçants, industriels, prestataires de service.

Un ressortissant de CCI est électeur et éligible aux « élections consulaires » et... *obligatoirement* imposé par sa CCI pour frais de Chambre de Commerce : soit 1 500 000 contribuables CCI !

LE BUDGET DES CCI

Le budget des CCI était évalué à 3 600 000 000 F en 1976, et à 8 000 000 000 F en 1978 (Il aurait donc doublé en deux ans !) 1/4 (seulement) provient de l'impôt prélevé sur les ressortissants (Il faut là tordre le cou à une légende et à un chantage : les CCI ne vivent pas grâce à leurs ressortissants).

Le reste provient :

- d'emprunts pour 1/4 : 1 milliard de francs en 2 ans !
- des « produits d'exploitation » pour 1/4
- de diverses subventions et perceptions de taxes :

collecte du 1 % formation continue
collecte du 1 % logement (306.164.000 F en 75)
collecte de la taxe d'apprentissage

- du ... déficit : 6 % (puisque le Ministère de tutelle couvre).

Cette apparente diversité ne doit pas tromper. Pour nous, il ne s'agit toujours que de *deniers publics* : les « centimes additionnels à la taxe professionnelle pour frais de CCI » perçus sur les ressortissants sont de l'impôt, les emprunts viennent de fonds publics, les produits d'exploitation (le fameux autofinancement) ne sont que la vente de services publics (formation, taxes d'aéroport, etc.) rendue possible à partir de fonds publics.

LES ACTIVITÉS DES CCI

Études et information

130 centres de documentation et bibliothèques économiques (500 000 ouvrages, 32 000 périodiques, 2 000 000 de fiches, 80 000 références législatives etc.)

150 revues et journaux informant 1 000 000 d'entreprises

80 agences régionales d'information scientifique et technique.

Enseignement

FORMATION INITIALE

5 Grandes Écoles : HEC, ISA, ESCP, EAP, ESIEE (Paris)

17 ESCAE (écoles supérieures de Commerce et d'Administration d'Entreprises)
(Soit par exemple : 730 élèves en études supérieures courtes, 1 200 élèves ingénieurs)

50 centres de formation d'apprentis (30 en 1976) accueillant 3 000 jeunes

15 écoles techniques (3 000 élèves pour CAP et BEP)

12 CCI gèrent des classes préparatoires (1 500 élèves)

FORMATION CONTINUE

200 unités spécifiques de formation permanente dont :

130 services polyvalents
110 centres de langues
(25 000 stagiaires)

30 IPC (Instituts de Promotion commerciale)

15 IPI (Instituts de Promotion industrielle)
(IPC et IPI représentent environ 6 000 stagiaires de longue durée)

Soit au total : 150 000 stagiaires tous niveaux, pour 15 000 000 heures/stagiaires.

Quelque 30 000 entreprises sont « conventionnées » CCI pour leur contribution obligatoire, ou adhérentes à l'un des 20 FAF contrôlés par des CCI.

2 500 permanents font de la formation dont 200 sont conseillers auprès des entreprises (et quelque... 5 000 vacataires !)

Gestion d'équipements

PORTS

28 CCI gèrent 65 ports maritimes, soit :

47 ports de commerce
25 ports de voyageurs
48 ports de pêche

8 CCI détiennent le 1/3 des sièges des conseils d'administration des 6 ports autonomes

28 CCI gèrent 33 ports fluviaux

20 CCI gèrent 37 ports de plaisance

AÉROPORTS

84 CCI sont concessionnaires d'aéroports (tous les aéroports, sauf Paris)

ROUTES

38 CCI gèrent des gares routières de voyageurs
35 CCI gèrent 50 entrepôts et magasins généraux

11 CCI ont participé à 6 aires de service sur autoroute

5 CCI ont réalisé des complexes routiers

18 CCI ont réalisé des parkings

ZONES INDUSTRIELLES

90 CCI gèrent seules ou en association 200 zones industrielles soit : 21 000 Ha

AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

94 CCI ont participé à l'élaboration de 239 schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme (SDAU).

101 CCI ou CRCI participent à 116 syndicats mixtes (décret du 20/5/55).

40 CCI ou CRCI participent à 91 sociétés d'économie mixte.

45 CCI ou CRCI ont passé des conventions avec 103 collectivités locales ou établissements publics (EPR, départements, communes, SIVOM, etc.)

LOGEMENT

94 CCI (dont 83 directement) collectent le 1 % logement (soit en 76 : 336 510 000 F)

USINES - RELAIS

31 CCI ont réalisé 78 usines-relais

DIVERS

48 CCI sont intervenues dans la réalisation de 32 équipements touristiques et hôteliers

19 CCI sont intervenues dans la réalisation de 75 équipements sportifs

1 CCI gère 2 crèches

LE PERSONNEL DES CCI

Les CCI emploieraient 17 500 agents dont :

5 800 dans les établissements d'enseignement

5 500 dans les services particuliers (la CCI)

3 900 dans les services gérés (aéroports, entrepôts etc.)

2 300 dans les ports

(1) De source APCCI. A notre avis, ces chiffres sont inférieurs aux effectifs réels, qui approcheraient les 20 000 salariés.

LES STRUCTURES D'UNE CCI

CIRCONSCRIPTION

Il existe au moins une CCI par département. Mais, chaque CCI peut créer des «délégations» régionales ou antennes. Ainsi tout, ou presque, est possible selon l'économie à défendre, et aussi selon les susceptibilités locales.

COMPOSITION

Les CCI comprennent des membres titulaires (élus et ayant voix délibératrice), des membres associés, des conseillers techniques et des délégués consulaires.

Les *membres titulaires* sont obligatoirement des industriels, commerçants ou prestataires de services. Ils sont élus par leurs pairs dans leur circonscription.

Depuis 1974, l'industrie a 47,39 % des sièges, le commerce 36,02 %, les services 16,59 %.

Les *membres associés*, désignés par la CCI à chaque élection, sont des représentants des organisations patronales interprofessionnelles, des cadres dirigeants, des employeurs choisis directement par la CCI.

Les *délégués consulaires*, dont le nombre varie de 60 à 600, sont élus tous les 3 ans et réunis une fois par an. Ils élisent les membres des Tribunaux de Commerce.

Les *conseillers techniques* sont des industriels, commerçants, prestataires, hauts-fonctionnaires, encore choisis et ayant voix consultatrice.

FONCTIONNEMENT

L'*Assemblée générale* est composée de tous les titulaires et les associés. Les conseillers peuvent être invités (et le sont !). Le Préfet a droit d'entrée et voix consultatrice. L'Assemblée décide, à la majorité, sous forme de «délibérations».

Le *Bureau* est élu pour 3 ans (rééligible), à la majorité des membres, par scrutin secret et par poste.

Le *Président* représente et anime la CCI, préside les AG, est l'exécutif.

Les *Commissions*. Chaque CCI peut créer des commissions permanentes, temporaires, plus ou moins spécialisées, chargées d'une étude, d'une mission, de préparer des positions, etc. Elles sont composées d'élus et d'associés ; elles constituent souvent l'ossature de réflexion et de travail d'une C.C.I.

En fait, le pouvoir d'une CCI est très personnalisé (Président).

S'il est vrai que jusqu'à ces dernières années beaucoup de CCI étaient tenues par le petit et moyen patronat, les choses ont bien changé depuis les années 60. D'une manière ou d'une autre le grand patronat est présent (tel PDG siège au bureau ou au moins comme conseiller technique).

Quant aux petits commerçants, on voit mal comment ils feraient le poids dans ces structures. Alors on décide pour eux.

ÉTABLISSEMENT PUBLIC

Les CCI ont la personnalité morale de droit public : loi de 1898. Établissements publics administratifs, elles sont «à caractère industriel et commercial» pour leurs établissements qui gèrent des services ou concessions.

Contrairement aux autres Établissements publics qui proviennent le plus souvent de la décentralisation d'un service public, elles n'ont pas d'attributions strictement limitées, elles échappent donc à la classification traditionnelle.

En fait, elles sont l'*émanation d'une catégorie sociale érigée en collectivités catégorielles territoriales à vocation économique générale*.

C'est un premier privilège exorbitant pour les industriels commerçants et prestataires.

Second privilège inattendu : bien qu'Établissements publics les CCI ne sont pas soumises aux règles générales de la comptabilité publique : la trésorerie n'est pas un «comptable public» mais un patron élu, les CCI ne sont pas soumises à la surveillance de l'Inspection des Finances, la Cour des Comptes n'a pas compétence pour juger de la gestion des CCI ; seul le Ministère de Tutelle doit donner son approbation pour les budgets et comptes des 184 CCI.

MINISTÈRE DE TUTELLE

La tutelle n'est qu'administrative. Elle peut s'exercer de trois façons :

- Un représentant des pouvoirs publics a le droit d'être présent dans toutes les réunions d'instances de décision. Ce droit est exercé par le préfet ou sous-préfet, sauf pour l'APCCI (où ce peut être le Ministre ou son représentant).

- Le Gouvernement peut annuler par décret les décisions... il-légales ! (aucun précédent)

- Des décisions de CCI (budget, création de services, augmentations d'immeubles etc.) sont soumises à l'approbation préalable du préfet ou du Ministre, selon les cas.

Le pouvoir de substitution d'office n'est pas prévu, la sanction suprême, et inconnue jusqu'à présent, est la dissolution par décret en Conseil d'État (décret du 4/11/1964).

La tutelle ministérielle est confiée tantôt à l'Industrie, tantôt au Commerce et à l'Artisanat. Elle est assurée par un service «Chambres de Commerce et d'Industrie» et de la Direction des Mines : 3 ou 4 personnes pour 182 CCI, 8 000 000 000 F, 20 000 agents.

Cette tutelle est loin d'être aussi rigoureuse que celle exercée sur les Départements et Communes, et comme la compétence des CCI est très large, elles disposent d'une liberté extrême.

L'ORGANISATION NATIONALE DES CCI

Aux 160 CCI, s'ajoutent les Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie et l'Assemblée Permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie.

Les chambres régionales de commerce et d'industrie (CRCI)

Officiellement instituées en 1938 (régions économiques) puis précisées en 1964, il en existe 22. Leur circonscription est la même que celle... des Établissements Publics Régionaux (EPR).

Elles sont composées d'élus représentant chaque CCI de la circonscription et de «membres

associés» (jusqu'à 1/3) désignés par les membres des CCI.

Les CRCI sont chargées de représenter les intérêts du Commerce et de l'Industrie auprès des Pouvoirs publics : elles donnent avis et renseignements au Gouvernement et aux Pouvoirs publics régionaux ; elles sont habilitées à créer des bureaux d'études destinés à apporter leur «contribution» aux plans de modernisation et d'équipement ; le Préfet de Région peut leur demander des études... et le fait.

Elles coordonnent aussi l'action des CCI locales.

Les CRCI sont financées selon des normes réglementaires par leurs CCI locales, constituant pour elles une dépense obligatoire.

Dans les faits, l'importance des CRCI est très variable : elle va d'une structure légère plus ou moins contestée par les CCI ressortissantes à un Établissement public solide, doté de moyens et devenu l'interlocuteur influent du Préfet de Région, quand ce n'est pas le rival de l'EPR.

L'assemblée permanente des CCI (APCCI)

La loi de 1898, constitutive des CCI, avait interdit toute réunion de CCI pour éviter des coalitions trop puissantes. Mais assez vite s'est réunie régulièrement «l'Assemblée des Présidents de CCI», ou son Bureau, de 3 à 6 fois par an. Et, en 1964, cette Assemblée est devenue, par décret, Établissement public, avec mission de niveau national ... d'effectuer la synthèse des positions des CCI.

FONCTIONNEMENT

L'APCCI se compose de tous les Présidents de CCI et CRCI.

Elle emploie une centaine de salarié(e)s.

Elle est financée par une contribution obligatoire des CCI. En 1976, le budget de l'APCCI représentait 1,71 % des budgets des CCI financés par les centimes additionnels, soit d'après notre estimation environ 15 000 000 F : des moyens non négligeables.

ROLE

Le rôle de l'APCCI n'a cessé de se renforcer durant ces dix der-

nières années, auprès des Pouvoirs publics et auprès des CCI.

• *Auprès des Pouvoirs publics*
Puissante instance de représentation et de défense des intérêts des industriels et commerçants, c'est un autre CNPF mais, répétons-le, financé sur fonds publics.

L'APCCI a droit d'intervenir auprès du Gouvernement de sa propre initiative ou sur demande. Les interventions se font aussi bien auprès du Ministre concerné (voir Premier Ministre), de son cabinet ou de ses services qu'auprès des Parlements ou des Organismes nationaux (ex : DATAR).

D'autre part, l'APCCI siège dans tous les Comités, Conseils, Commissions etc., qui touchent à l'économie : Conseil national des Prix, Conseil national du Crédit, Commission nationale d'Urbanisme, Conseil Économique et Social (6 à 10 sièges... en plus de ceux du CNPF !) Plan, etc.

• *Auprès des CCI*

En principe l'APCCI n'est pas une structure hiérarchique, elle n'a pas de pouvoir sur les CCI. Mais à travers son rôle d'expression et de confrontation, elle informe, coordonne, incite... et même suggère de plus en plus. Et cette action est accomplie en lien étroit avec les services du Ministère de Tutelle, grands supporteurs des CCI. (1)

L'ensemble des CCI — Établissements publics à fonds publics — constitue donc bien un supplément de moyens (financiers, humains, matériels) et une double représentation (légal) pour le patronat. D'ailleurs l'APCCI qui se défend d'être une «confédération syndicale», n'en affirme pas moins représenter, défendre et promouvoir les intérêts généraux du Commerce et de l'Industrie (quels patrons sont donc oubliés ?) et a écrit que «les rapports et la collaboration tant avec le CNPF qu'avec les organisations représentatives du Commerce, et de l'Industrie et des services sont le plus généralement exemplaires».

(1) Un exemple que nous subissons directement, est celui de la création récente d'un service «Personnels des CCI» où un chargé de mission indique aux CCI les moyens d'interpréter le statut, de gérer le personnel, de se coordonner pour... faire face aux revendications du personnel et tout particulièrement à la CFDT.

FONCTIONS LÉGALES DES CCI

Rôle consultatif

«Les CCI ont pour attribution de donner au Gouvernement les avis et les renseignements qui leurs sont demandés sur les questions industrielles et commerciales, de présenter leurs vues sur les moyens d'accroître la prospérité de l'Industrie et du Commerce, d'assurer l'exécution des travaux et l'administration des services nécessaires aux intérêts dont elles ont la garde».

«La consultation est obligatoire sur les règlements commerciaux, la création de Bourses du Commerce, de Tribunaux de Commerce, de Conseils de Prud'hommes etc.» (cf décret 61.923 du 3/8/61 sur les Tribunaux de Commerce et les CCI, et le décret 74.740 du 28/8/74).

Rôle de promoteur

Les articles 11 à 14 de la loi de 1898 habilitent les CCI à créer et à gérer toutes espèces de structures et d'établissements susceptibles de favoriser ce que les CCI appellent pompeusement :

- la promotion des idées et des connaissances (études et information)
- la promotion des hommes (enseignement)
- la promotion des entreprises (assistance technique, usines, relais, zones industrielles)
- la promotion des équipements (services gérés).

Ces attributions permettaient depuis longtemps aux industriels de promouvoir des ports, aéroports, entrepôts routiers, etc. La loi Royer est venue donner une satisfaction analogue à l'électorat commerçant et prestataire de service des CCI en donnant le droit à ces dernières de réaliser «dans le cadre d'opérations d'urbanisme et en accord avec la collectivité locale ou l'organisme constructeur, toute forme d'équipement commercial».

Ces chiffres, dans leur simplicité, ne disent pas tout sur le pouvoir des CCI. Mais ils permettent d'en prendre la mesure, et de constater que ce pouvoir va croissant. ■



Les Galeries Lafayette 1908, ou l'espace de vente idéal au temps du «Bonheur des Dames». La cliente passait entre les rayons, suivie de la vendeuse qui notait. La commande, livrée à domicile, pouvait encore être renvoyée.

LA BONNE SANTÉ DES GRANDES ÉCOLES DE COMMERCE

Institutions patronales, les Grandes Écoles de commerce s'ajustent en douceur à la crise. Ni déchirements, ni tensions : tout au plus une stabilisation des activités, et une certaine prudence. Sans doute, elles n'ont plus l'absolu monopole des formations supérieures : il existe Paris-Dauphine, quelques nouveaux agrégés de gestion, des IUT. Mais les grandes Écoles, appuyées sur la puissance économique et financière des Chambres de commerce, et tonifiées par le vent d'Amérique, ont l'affection du pouvoir : tout se passe comme si leur style et leurs méthodes «faisaient école» dans l'État. Nous en avons parlé avec un cadre supérieur qui les connaît bien.

Quel est l'impact de «la crise» sur les orientations des grandes écoles de commerce ?

On ne sent pas dans les Grandes Écoles de commerce les courants qui agitent les entreprises et la vie économique en général. On n'y sent rien, aujourd'hui, qui ressemble à une reprise en main patronale et néo-libérale. Tout au plus, pourrait-on noter que les entreprises demandaient plus de psychosociologues il y a dix ans et qu'à présent, elles veulent plutôt des gestionnaires.

Ces Écoles ont pour dénominateur commun de former des gens adaptables, de développer des attitudes plutôt que des savoirs. Et pour ce faire, elles recourent aux méthodes dites actives, pédagogie de luxe, d'ailleurs fort onéreuses pour le budget de l'établissement.

En multipliant les études de terrain, les contacts avec les entreprises, elles créent un courant alternatif entre le monde étudiant et le monde des affaires. Cela ne signifie pas qu'il y ait totale osmose.

Les liens enseignement-industrie restent caractérisés par la coupure plutôt que par l'interaction. Le fait que les étudiants des Écoles de Commerce s'adaptent bien à l'industrie ne s'explique pas par une complicité directe, des arrangements explicites. Il y a entre les deux une certaine dialectique. La clé de leur «accord» est dans la priorité donnée au développement des attitudes.

Dans cette logique, l'enseignement traditionnel n'a pas sa place. Souvent, l'École de commerce valorise l'image *cadre* au détriment de l'image *prof*. A la limite, elle fait des enseignants des cadres.

8 Elle attend d'eux qu'ils s'investissent dans autre chose que l'ensei-

gnement et la distribution de savoirs : qu'ils multiplient les relations extérieures, en priorité dans les milieux d'affaires, qu'ils baignent à l'aise dans l'idéologie manageriale, qu'ils s'impliquent dans l'Institution et lui consacrent une part décisive de leur temps. Un professeur d'École supérieure de commerce doit 60 heures à l'École et non 40. C'est vraiment un horaire «cadre».

Son travail est également contrôlé sur critères «cadre». La direction par objectifs, appliquée à l'enseignement, est un outil implacable d'évaluation et de sélection des enseignants : c'est la sanction par le marché.

Les professeurs sont évalués sur autre chose que leur exactitude à faire leurs heures de cours. A l'évaluation *quantitative* («Monsieur X. nous doit tant d'heures»), s'ajoute une évaluation *qualitative* du service rendu, qui est une évaluation par le marché (M. X. est très demandé, M. X. se vend bien).

C'est l'étudiant-client qui juge le professeur-produit, et la sanction du marché sera que le client achète ou n'achète pas le produit. A moins que les enseignants ne s'organisent pour faire valoir d'autres critères, à ce jeu-là certains sont élus, mais d'autres seront vite éliminés. Il y a quelques années subsistaient dans ces écoles, des mandarins féodaux d'une autre époque, universitaires ou notables locaux, dont le règne était d'ailleurs pénible. La Direction n'avait jamais osé les attaquer de front : elle les a fait sauter tout naturellement en instituant ce jeu du marché.

Appliquée à la formation comme à l'économie, la logique libérale a un air de santé. On joue le vivant, la logique du vivant, contre les pesanteurs, les scléroses, les bureaucraties. On casse «tout naturellement» les forces adverses.

Il n'est même pas nécessaire de choisir les enseignants sur critères idéologiques ?

A la limite, non. Un libéralisme conséquent est assez fort pour se montrer tolérant. C'est ce qui se passe, semble-t-il, dans les écoles dépendant des Chambres de Commerce, à la différence peut-être de l'ESSEC qui très tôt, a sélectionné certains éléments de son corps professoral (économie) sur critères idéologiques, ce qui en a fait une pépinière de «nouveaux économistes».

Cela dit, le jeu du marché appliqué à l'École, fait vraiment de l'élève un consommateur. Les cours dits «de tronc commun obligatoire» sont réduits au minimum, et dans les cours électifs les étudiants n'ont pas droit à la parole ; ils sont gavés comme des oies.

Quelle est l'origine sociale des étudiants ?

Faute de statistiques tout à fait récentes, on peut définir, en gros, deux catégories.

D'abord une certaine «élite». Les plus brillants sujets des grandes Écoles de commerce parisiennes se retrouvent sans doute à H.E.C. et à l'ESSEC. En tête, viennent ceux qui cumulent les qualités intellectuelles avec l'appartenance à la grande bourgeoisie. Résultat de notre bon vieux système égalitariste français de recrutement, le pourcentage de fils d'ouvriers est à peu près nul à l'entrée. Mais

le nombre des « fils de cadres » est aussi très peu élevé. En revanche, on note un pourcentage important de fils de profs ou de commerçants qui ont « poussé leurs enfants dans les études ». En manière de raccourci, on pourrait dire que les Écoles de commerce récupèrent les filles de la grande bourgeoisie et les fils de la petite bourgeoisie.

Il n'y a pas d'élitisme apparent : plutôt le complexe d'avoir raté les autres concours et de n'être pas polytechnicien. Cela donne un air de simplicité au « produit » : de bons petits gars bien solides. À côté d'une « élite » gestionnaire de style giscardien, visant la haute carrière dans l'entreprise ou dans l'État, nombreux sont ceux qui s'en tiennent à de bonnes options techniques, sécurisantes et qui ont fait leurs preuves : finances, comptabilité.

Enfin, on peut mentionner ceux qui affectent de ne pas s'intéresser au business, et qui font des options genre « gestion publique », pour s'employer dans les entreprises publiques, les collectivités locales, les coopératives. L'époque étant favorable à la circulation des élites entre privé-public, ils distilleront les idées gestionnaires dans des milieux légalistes, et s'efforceront de gérer les intérêts collectifs avec un espoir d'autogestion...

Dans les préférences des professeurs et des étudiants, ne peut-on pas déceler des modèles, ou des modes, qui indiquent les orientations futures ?

Il y a des indices, pas toujours faciles à décoder. En ce moment, tout ce qui comporte le mot *international* est à la mode. Il n'est pas exclu aussi que l'enseignement spécifique des langues laisse la place à des enseignements directement faits en langue étrangère. La technologie étant importée des États-Unis, on peut imaginer qu'elle soit un jour enseignée dans la langue du pays exportateur, et que telle grande École de gestion parisienne fasse l'essentiel de ses cours en anglais.

Les grandes importations de modèles américains se sont faites vers 1968, sous l'impulsion de la F.N.E.G.E., qui envoyait aux États-Unis ou au Canada de véritables fournées de diplômés de gestion, qui revenaient ensuite pour structurer les écoles de gestion (avec trois dominantes : enseignement, conseil formation, recherche). On les envoyait comme des sucres se faire imbiber outre-Atlantique, et on les réimportait dans le café...

L'ESSEC a joué un rôle pionnier dans cette évolution. La contrainte économique l'y forçait. Face au poids institutionnel de la Chambre de Commerce et donc de H.E.C. (qui est encore déterminant et fait que H.E.C. reste première), la seule carte qu'elle avait à jouer était celle de la modernité : nous sommes les plus inventifs, les plus dynamiques, etc. Elle l'a jouée. Mais l'astuce de certaines Chambres de Commerce a été de comprendre qu'on ne dure aujourd'hui que si l'on réintroduit du vivant dans l'institutionnel et de dynamiser à leur tour leur enseignement.

Au bout du compte, on peut dire que tout ceci fonctionne avec moins de chiens de garde qu'on n'imagine. Bien sûr, il existe ici et là des sélections, des exclusions. Mais le plus souvent, il n'y a pas besoin de stratégie explicite, ni de cynisme délibéré. La caractéristique du système, celle qu'il faut bien analyser, c'est une sorte d'efficacité contagieuse qui exclut les rigidités, qui progresse apparemment par son propre dynamisme, et qui produit une politique sans afficher de doctrine. □

RÉPARTITION DES EMPLOIS COMMERCIAUX

Répartition des emplois commerciaux des établissements de plus de 10 salariés selon les branches d'activité économique regroupées. (D'après l'enquête «*Structure des Emplois*», ministère du Travail-INSEE, et le «*Guide des métiers et des formations*» de l'ONISEP.)

	CADRES SUP.	CADRES TECH.	PERS. TECH. D'INSP. DE CONTR. ET DES SERV. D'ACHAT	PERS. TECH. DES SERV. DE VENTE	AUTRE PERS. TECH.	V.R.P.	PERS. D'ENCA-DREMENT DES MAGASINS DE VENTES	PERS. QUAL. DE LA VENTE	EMPL. QUAL.	NON QUAL.	ENSEMBLE DES EMPLOIS COMMERCIAUX
INDUSTRIE ET BTP	52,9 %	51,0 %	51,0 %	52,1 %	28,5	50,7 %	7,0 %	18,7 %	12,7 %		33,9 %
COMMERCES	35,9 %	37,7 %	31,8 %	33,6 %	16,3	42,2 %	86,3 %	76,4 %	81,9 %		57,8 %
TRANSPORTS	3,9 %	4,1 %	2,1 %	8,8 %	50,9	0,4 %	1,3 %	1,1 %	1,2 %		2,9 %
SERVICES	6,2 %	5,9 %	12,8 %	3,9 %	4,6	5,4 %	4,3 %	3,4 %	3,8 %		4,8 %
AUTRES BRANCHES	1,1 %	1,3 %	2,3 %	1,6 %	1,7	1,3 %	1,1 %	0,4 %	0,6 %		1,0 %
ENSEMBLE	100 % 27 985	100,0 % 79 791	100 % 17 837	100 % 49 658	100 % 8 251	100 % 117 457	100 % 16 018	100 % 193 407	100 % 78 208	100 % 588 612	

LES JEUNES FILLES DE HEC

RÉPARTITION PAR SEXE DES RÉSULTATS AU CONCOURS DE HEC, 1973-78

d'après une enquête de Guilhène Decléty — HEC, publiée en avril 1979

Année	Inscrits			Admissibles			Admis		
	Total = 100	H %	F %	Total = 100	H %	F %	Total = 100	H %	F %
1973	2 553	84	16	477	90	10	249	88	12
1974	2 761	76	24	468	82	18	271	81	19
1975	2 747	73	27	462	74	26	264	74	26
1976	2 698	71	29	480	76,5	23,5	264	75	25
1977	2 724	68	32	491	71	29	254	70	30
1978	2 820	67	33	490	68	32	264	66	34

L'INSERTION PROFESSIONNELLE

Répartition des jeunes filles H.E.C. par secteur, en %

Privé	70
Public	17,5
Para-Public	5
Profession Libérale	7,5
Total	100 %

Répartition des jeunes filles H.E.C. par fonction, en %

1	Commerciale	24,2
	Comptable	15,1
2	Financière	18,2
	Total	33,3
3	Marketing - Publicité	15,0
4	Personnel	3,0
5	Conseil	3,5
	Recherches - Études	15,0
6	Enseignement	3,0
	Total	18,0
7	Autres	3,0
	Total	100 %

Moyenne du revenu annuel

A l'embauche (1973-1977) :	55 445 F
En 1977-78 :	62 330 F

LA RÉUSSITE AU CONCOURS. On voit que, de 1973 à 1978, le nombre de jeunes filles candidates à HEC est allé croissant. Contrairement aux hommes, leur pourcentage d'admission est légèrement inférieur à leur pourcentage d'inscription, (différence à expliquer par les critères d'examen ?), mais dans l'ensemble, les réussites hommes-femmes s'équilibrent.

L'ENTRÉE DANS LA VIE PROFESSIONNELLE. Durant la période 1973-1978, les jeunes filles admises à HEC se sont dirigées à 70 % vers les fonctions commerciales, financières et comptables, qui ont aussi la préférence des garçons.

Bien que la *recherche d'emploi* leur soit plus difficile, elles ont trouvé leur premier emploi aussi vite que leurs collègues masculins : 87 % entre un et trois mois, les autres en moins de six mois (26 % l'ont trouvé grâce au stage «3^e année» de trois mois).

Quant au *salaire* (les moyennes indiquées ici datent de 1977) il est sensiblement égal à celui des garçons au *moment de l'embauche*. Pour les évolutions ultérieures, voir l'article de Thérèse Panagopoulos, «*Les salaires des femmes-cadres*», dans CADRES CFDT n° 293.

Sur la situation actuelle de l'emploi dans l'ensemble des professions commerciales, voir plus loin notre «voyage à travers les petites annonces».

CHÈRE PUBLICITÉ



LES MÉDIA

Voici, extraits de *Tarif Media* (juin-sept 1980), quelques tarifs de pages publicitaires.

PRESSE ÉCRITE

Le Monde

1 page intérieure	50 000 F
1 page «économique»	73 000 F
1 page dans les suppléments et courriers hebdomadaires	54 000 F
1 page quadrichromie	180 000 F
½ page quadrichromie	120 000 F

Le Figaro

1 page (noir et blanc) entre 64 000 et 115 000 F selon l'emplacement.

Les Échos

1 page	22 300 F
Double page centrale	53 400 F

Le Matin

1 page	19 000 F
½ page	9 600 F

Le Quotidien de Paris

1 page	14 800 F
½ page	7 700 F

Le Nouvel Observateur

1 page quadrichromie	47 800 F
1 page noire	30 700 F

L'Expansion

1 page quadrichromie	39 800 F
1 page noire plein papier	27 800 F

Le Point

1 page quadrichromie	41 500 F
1 page noire	24 500 F

RADIO

Europe 1

Entre 7 h et 9 h	
30" : 15 500 F	
15" : 10 850 F	
Entre 13 h et 13 h 30	
30" : 12 900 F	
15" : 9 000 F	

France Inter

Entre 7 h 45 et 8 h	
15" : 6 000 F	
30" : 8 500 F	
45" : 11 900 F	
Entre 19 h 45 et 20 h	
15" : 1 800 F	
30" : 2 500 F	
45" : 3 500 F	

Radio Monte-Carlo

Entre 7 h et 9 h	
15" : 4 950 F	
30" : 6 600 F	
45" : 9 900 F	

Sud-Radio

Entre 7 h et 9 h	
15" : 825 F	
30" : 1 100 F	
45" : 1 650 F	
60" : 2 200 F	

La publicité, c'est *une arme* pour se tailler une place sur le marché. Elle surmonte la crise, au prix de sévères *réductions d'effectifs* dans les agences (où les salaires représentent 70 % des coûts), d'une orientation vers des *méthodes plus économiques* d'étude, enfin d'un *ajustement plus strict* au marché.

Priorité donc au réalisme, au court terme, aux produits sûrs ; et attention au consommateur, qui devient écologiste, voire « publi-phobe ». Mais concurrence oblige, et pour garder son créneau, on paie. Voici quelques chiffres éloquentes concernant les média, les agences et les annonceurs.

TÉLÉVISION

TF 1

PUBLICITÉ-COLLECTIVE

(= d'intérêt général : campagne Sécurité, Économies d'énergie, etc.)

Semaine	Spot (1) de 60"	30"	15"
Entre 20 h et 20 h 15 (taux d'écoute maximum)	166 250 F	87 500 F	48 090 F
Entre 19 h 30 et 19 h 45	101 080 F	53 200 F	29 260 F

Dimanche			
Entre 20 h et 20 h 45 (2)	224 770 F	118 300 F	65 100 F
Entre 19 h 45 et 20 h	119 700 F	63 000 F	34 650 F

PUBLICITÉ DE MARQUES

Semaine			
Entre 20 h et 20 h 15	237 500 F	125 000 F	68 700 F
Entre 19 h 30 et 19 h 45	144 400 F	76 000 F	41 800 F

Dimanche			
Entre 20 h 30 et 20 h 45 (2)	321 100 F	169 000 F	93 000 F
Entre 19 h 45 et 20 h	171 000 F	90 000 F	49 500 F

ANTENNE 2

PUBLICITÉ-COLLECTIVE

Semaine	Spot de 60"	30"	15"
19 h 45 - 20 h	106 610 F	59 220 F	32 550 F
20 h 30 - 20 h 45	95 270 F	52 920 F	29 120 F

Week-end			
13 h 15 - 13 h 30	99 260 F	55 160 F	30 310 F
19 h 15 - 19 h 30	110 600 F	61 460 F	33 810 F
21 h 45 - 22 h	59 500 F	33 040 F	18 200 F

PUBLICITÉ DE MARQUES

Semaine			
19 h 45 - 20 h	152 300 F	84 600 F	46 500 F
20 h 30 - 20 h 45	136 100 F	75 600 F	41 600 F
22 h 30 - 22 h 45	106 200 F	59 000 F	32 400 F

(Vendredi, entre « Apostrophes » et le « Ciné-Club »)

Week-end			
Dimanche 13 h 15 - 13 h 30	141 800 F	78 800 F	43 300 F
Samedi 19 h 15 - 19 h 30	158 000 F	87 800 F	48 300 F

On notera que les tranches horaires d'Antenne 2 sont légèrement décalées par rapport à celles de TF 1.

REMARQUE. Les transformations technologiques qui interviendront dans le champ des média au cours des années à venir entraîneront une redistribution de la manne publicitaire, sans doute au détriment de la presse écrite, notamment locale et régionale.

(1) Spot = petit film publicitaire.

(2) Taux d'écoute élevé, juste avant le « grand film » du dimanche soir.

DÉFINITIONS

TRI-MÉDIA

Presse écrite + radio + télévision.

QUADRI-MÉDIA

Presse écrite + radio + télévision + affiche.

LES AGENCES

1979 LES 10 PREMIÈRES AGENCES EN FRANCE

	Chiffre d'affaires en millions de F	Part de marché en %
1. Publicis	650 815	7,06
2. RSC et G	410 539	4,45
3. Havas		
Conseil	317 000	3,44
4. Synergie	273 000	2,96
5.		
Intermarco	263 850	2,86
6. Lintas	262 634	2,85
7. Bélier	250 000	2,71
8. Y et R	249 385	2,70
9. Ecom	246 500	2,67
10. McCann-Erickson	221 102	2,40

Source : Stratégies

REMARQUE. On notait en 1979 une stagnation des effectifs globaux des 100 premières agences travaillant en France.

Dès 1974-75, les 25 premières agences avaient licencié *plus du quart* de leur effectif.

Entre 1972 et 1978, l'effectif de *Alexandre conseil* est passé de 75 à 18 ; celui de *Benton et Bowles*, de 81 à 36 ; celui de *Publicis*, de 630 à 345.

Au verso, les annonceurs ► 13

LES ANNONCEURS

ENSEMBLE DES INVESTISSEMENTS QUADRI-MÉDIA 1979

(tous produits et tous annonceurs, en millions de francs)

	millions de F	%
Presse	4 755,4	49,2
Radio	2 074,0	21,4
TV	1 854,7	19,2
Affichage	985,2	10,2
	9 669,3	100,0

LES 10 PREMIERS GROUPES ANNONCEURS, 1979

Investissements quadri-média en millions de F hors publicité locale.

1. L'Oréal Groupe	205
2. BSN-Gervais Danone	177,5
3. Lever Groupe	176,1
4. PSA	173,2
5. Renault Groupe	122,5
6. Nestlé-Sopad	110,5
7. Thomson Groupe	102,8
8. Philips Groupe	101,1
9. Colgate Palmolive	97,2
10. Pernod Ricard	72,6

Source : Sécodip

LES AUTRES GROUPES ANNONCEURS SUPÉRIEURS A 40 MILLIONS DE F, 1979

(quadri-média, en millions de francs, hors publicité locale)

11. Hachette Groupe	64,1
12. Euromarché	59,7
13. Procter et Gamble	57,4
14. Mammouth	48,8
15. Unaf	48,5
16. Sopexa	47,6
17. Henkel	47,3
18. Seb Groupe	45,3
19. Merlin Immobilier	42,4
20. Atlas Éditions	40,2
21. Johnson	40,2

NB. Le budget publicitaire de Rhône-Poulenc qui on le voit ne se situe pas dans les 20 premiers, est estimé à 35 millions de F.

Source : Sécodip

L'AUTOMOBILE, MARCHÉ FRANÇAIS Évolution des investissements tri-média 1979

Années	Presse %	Radio %	TV %	Total en millions de F	Évolution %
1975	80	17	2	168,1	
1976	80	15	4	202,3	+ 20,3
1977	76	19	5	294,3	+ 45,5
1978	78	13	9	306,5	+ 4,1
1979	73	16	10	373,0	+ 21,7

Source : Sécodip

MÉDICAMENTS Évolution des investissements tri-media 1979

Années	Presse %	Radio %	TV %	Total en millions de F	Évolution %
1975	38	38	24	39,5	
1976	45	34	21	35,0	- 11,4
1977	37	35	28	46,6	+ 33,1
1978	33	23	44	55,7	+ 19,5
1979	35	23	42	76,6	+ 37,3

LAIT Évolution des investissements tri-media

	Presse %	Radio %	TV %	Total en millions de F	Évolution %
1975	32	7	61	8,8	-
1976	12	34	54	11,3	+ 28,4
1977	25	39	35	13,6	+ 20,3
1978	41	11	48	17,3	+ 27,2
1979	50	1	49	26,8	+ 54,9

Source : Secodip

CIGARETTES Évolution des investissements tri-média

	Presse %	Radio %	TV %	Total en millions de F	Évolution %
1974	76	24	-	18,2	-
1975	87	13	-	17,2	- 5,5
1976	94	6	-	24,0	+ 39,5
1977	100	-	-	38,0	+ 58,3
1978	100	-	-	43,5	+ 14,5

Source : Sécodip

Évolution de la part de marché des différents types de cigarettes, en %

	1971	1974	1976	1977	1978	1979
Cigarettes SEITA		92,3	91,6	89,6	86,9	83,6
Cigarettes importées		7,7	8,4	10,4	13,1	16,4
						21,1

Source : SEITA

LES DIRECTEURS DE MARKETING

Le directeur de marketing est apparu en France dans les années 60. Il prolifère à partir de 1970. Il est, selon la revue *Stratégies*, « le sorcier qui connaît les secrets de la vente et de la gestion. Il est devenu aussi une « cible » privilégiée, car c'est lui qui décide ». En fait, les directeurs de marketing qui aujourd'hui décident, sont ceux qui ont affirmé leurs qualités stratégiques face à la crise. Ces dernières années ont vu en effet une sursélection des cadres supérieurs commerciaux, liée à une redéfinition de la fonction marketing.

On a pu discerner trois phases dans l'histoire des services commerciaux des entreprises :

1. Il suffit de produire pour entreprendre et réussir.
2. Il ne suffit plus de savoir produire, il faut également savoir vendre.
3. Il ne suffit plus de savoir vendre pour pouvoir produire, aussi faut-il savoir construire son offre en fonction du marché. (1)

L'entreprise, en dépendance accrue par rapport au contexte extérieur, ne pouvait plus se contenter d'un bureau d'études commerciales, d'un service marketing limité à l'étude ni même d'un cadre imaginaire, apôtre de « l'esprit marketing ».

(1). Voir le guide-fonction publié par l'APEC : « Le marketing et le chef de produit », les articles « spécial carrière » du journal « Les Échos », et l'article de Silvere Piquet, « Le Marketing sauvé par la crise », dans la revue française de Gestion, nov-déc. 1979.

Le marketing ne prend son sens que comme *préoccupation de la direction générale*, autrement dit, l'homme de marketing doit être en position fonctionnelle, hiérarchique, avec pour rôle d'orienter les énergies de l'entreprise vers le marché, et de les ajuster aux circonstances.

C'est du moins ce que pensent les « militants » de la fonction marketing, et dans le contexte actuel, certains directeurs de marketing ont révélé des qualités de PDG ; peut-être parce qu'ils étaient expérimentés, car les « jeunes loups » de la croissance ne sont pas toujours les plus aptes à gérer la crise. (1)

Voici, d'après une étude de « *Stratégies* », fondée sur 64 réponses, et publiée en octobre 1976 (n° 123), ce qu'étaient alors les directeurs de marketing responsables. Depuis, l'eau a sans doute coulé sous les ponts, mais les profils socio-professionnels ne changent pas si vite.

Sexe : large majorité masculine

Age : de 30 à 39 ans (56 %)

Études supérieures : 95 %

dont Paris 55 %

dont HEC, ESSEC, ESC 43 %

Origine sociale

profession lib. 35 %

cadre sup. 27 %

industriel, gros comm. . 17 %

ouvrier 5 %

Orientation politique

« hardiment modérée » :

centre gauche 33 %

centre 28 %

centre droit 14 %

gauche 5 %

droite 5 %

Sportifs : 84 %

dont tennis 24 %, ski 27 %.

Lisent surtout les revues spécialisées et dans l'ordre : *Le Monde*, *Le Point*, *L'Express*.

Sont dans l'entreprise depuis 3 à 10 ans : 59 %

Fonctions précédentes : surtout chef de produit, chargé d'études et chef de publicité.

Dépendant de la direction générale 88 %

Ont de 20 à 50 collaborateurs 30 %

PETITS APPAREILS MÉNAGERS

1. Évolution des investissements tri-média

Années	Presse %	Radio %	TV %	Total en millions de F	Évolution %
1974	36	19	45	34,2	
1975	39	7	54	43,9	+ 28,4
1976	34	10	56	59,1	+ 34,6
1977	26	10	64	62,0	+ 4,9
1978	27	6	67	64,5	+ 4,0
1979	26	5	68	82,6	+ 28,1

2. Évolution des investissements affichage

Années	Total en millions de F	Évolution %
1977	4,2	
1978	4,7	+ 11,9
1979	4,4	- 6,4

Source : Sécodip.

LES BOISSONS ALCOOLISÉES

Le débat d'Antenne 2 sur l'alcoolisme, restera l'un des meilleurs de l'année. Il a souligné l'importance des investissements publicitaires consacrés à l'alcool, l'orientation des messages vers la jeunesse sportive, et la responsabilité de l'État en la matière.

Ceux qui désirent approfondir ce sujet en trouveront une intéressante approche dans l'article de Christophe Paris : *L'alcoolisme, un sujet tabou*, publié dans CFDT - AUJOURD'HUI, n° 44, juillet-août 1980 (18 F).

CE QUE LA FNAC VEND AUX CADRES

un entretien avec André Essel, fondateur et président de la FNAC

La FNAC, c'est une certaine idée du marché «cadres», une certaine rencontre de la technologie et de la culture, et c'est sur ce point que nous avons voulu en interroger l'un des fondateurs et patrons, André Essel.

La croissance régulière de la FNAC depuis 25 ans, l'énorme succès de sa librairie, sont des indicateurs incontestables des préférences des consommateurs privilégiés, comme l'est le Club méditerranée, réussite financière symétrique, et bâtie sur la même inspiration : *«Le Club méditerranée, c'est la même chose, dit André Essel. Je n'y vais pas souvent, puisque j'ai mon bateau de capitaliste (1) – vous voyez la photo, là sur le mur –, mais quand j'y passe, je trouve que c'est formidable».*

**Dans le sigle de la FNAC, il y a le mot «cadres» (2)
Pourquoi, au départ, l'avez-vous choisi ?**

NOUS ÉTIONS EN 1954, dix ans après la guerre. Le mot cadre, à l'époque, n'était pas du tout le moteur publicitaire qu'il est devenu. Les cadres n'étaient qu'une couche étroite. Bien sûr, les anciens élèves des grandes écoles commençaient à se faire plus nombreux, mais le cadre de la grande croissance, le jeune cadre dynamique, le technocrate, n'étaient pas encore inventés.

Il n'existait alors en France aucun groupement de consommateurs, mais divers groupements d'achats, pour fonctionnaires, comités d'entreprises, etc. Nous avons pensé en faire un pour les cadres : il y avait là un groupe d'acheteurs intelligents et informés, capables de vérifier la qualité des produits, la réalité des remises, etc., notre premier carnet d'achats était accompagné d'un journal, qui d'ailleurs existe toujours.

Ce premier stade est aujourd'hui largement dépassé, mais notre clientèle reste composée, pour l'essentiel, de cadres et assimilés : professions libérales, commerçants, chefs d'entreprises, professeurs... Nous atteignons très peu les ouvriers et petits employés. Le mot «cadres» n'avait pour nous rien de limitatif, mais ce que nous vendions intéressait en premier lieu les cadres. Gilbert Mathieu me disait un jour : *«Vous vous adressez à 20 % de la population, mais ces 20 % achètent 80 % des produits que vous vendez».* Il est vrai que la photo, puis le cinéma, se sont développés d'abord parmi les couches qui en avaient les moyens. Pas seulement les moyens financiers, d'ailleurs : c'est aussi une affaire d'orientation culturelle. Ainsi, la télévision, à ses débuts, coûtait beaucoup plus cher qu'un appareil photographique. Pourtant, elle s'est développée beaucoup plus vite, et surtout dans les couches populaires, dont le pouvoir d'achat était très inférieur à celui des cadres. Nous avons donc commencé par la photo en 1954-55. Nous avons continué par la radio, la télévision, le magnétophone et tout l'audio-visuel. L'électroménager, qui un moment avait accompagné chez nous la radio, a été vite éliminé : le gros d'abord, ensuite le petit.

Avec l'électroménager, vous supprimez peut-être la voie d'accès vers la FNAC de ces clientèles populaires ?

QUAND elles l'ont eue, cette voie d'accès, elles ne sont pas venues. Les clientèles populaires vont dans les hypers ou chez Darty. Encore une fois ce n'est pas une question de moyens financiers. Fin 1979, nous avons fait faire une enquête par la Cofremca sur la clientèle de la FNAC, et il apparaît que celle-ci a un profil extrêmement défini : cadres, jeunes, entrant en majorité dans les catégories «innovateurs» et «défricheurs».

Ils aiment le sport, la lecture, la musique. Nous ne leur vendons pas, comme le fait Darty *la chaîne* Thomson, ou *la chaîne* Philips... Nous vendons telle *platine*, tel *ampli*, parceque ce sont les meilleurs. Sans doute, il y a recoupement entre la disposition culturelle et les moyens financiers : on va découvrir que ces «innovateurs» et ces «défricheurs» ne se trouvent malheureusement pas dans des couches très populaires, mais dans des couches «moyennes», qui ont une certaine culture, un certain niveau technique, une certaine liberté au travail...

Concernant la qualité des produits, comment votre souci de sélectivité s'accorde-t-il avec la multiplication de produits à obsolescence rapide, et dont vous ne contrôlez pas la fabrication ?

NOUS SOMMES opposés aux gadgets. J'en élimine beaucoup. L'obsolescence des produits nous pose des problèmes, mais il faut dire aussi que ceux que nous vendons maintenant, transistors et télévisions, par exemple, sont, en francs constants, beaucoup moins chers que ceux que nous vendions au début. Et puis, pour bien des produits, la fiabilité n'est pas si mauvaise.

Pourquoi la FNAC, à mesure que s'étend sa dimension commerciale, met-elle de plus en plus l'accent sur le produit culturel ?

VOILA. La FNAC ne fait pas à proprement parler de mécénat : nous ne soutenons pas de sculpteurs... Mais nous voulons développer le champ culturel des produits que nous vendons. En faire plus que de simples objets techniques, plus que du simple matériel. En faire des moyens d'accès à une certaine information, à une certaine forme de culture. Dès le départ, alors que nous vendions seulement de la photo, nous avons constitué un photo-ciné-club avec expositions, projection de diapositives, contacts avec les clubs de photo existants, cours et concours de photos. Quand, de la photo, nous sommes passés au son, nous avons présenté des montages sonores, le magnétophone soutenant le film.

Puis nous avons fait de la librairie, et là, nous avons beaucoup étendu notre champ... Car tout est dans les livres. Même la photo est dans les livres. J'ignore ce qu'il en sera dans dix ans, mais pour l'instant, il n'y a rien qui ne soit pas écrit. Alors, c'est évident... A partir du moment où nous sommes devenus la plus grande librairie du monde, nous avons voulu qu'à côté de cette librairie se tiennent des débats sur les livres, des présentations d'auteurs, des controverses qui fassent que le livre soit un peu du vivant, pas un simple amas de papier.

Seulement, on ne voit plus très bien la cohérence avec ces activités de club, qui d'ailleurs sont en même temps publicitaires — et le tas, la cohue, qui souvent caractérisent la FNAC, surtout le samedi : on entre et on ressort aussitôt. La FNAC, à l'origine, c'était l'espace et le choix, or dans la surabondance actuelle, on ne sent plus ni l'espace, ni la possibilité de choisir.

NOUS SOMMES victimes de notre succès. Lorsque nous avons ouvert la librairie à Montparnasse, les plus grands experts nous ont prédit 8 millions de chiffre d'affaires, et nous avons prévu une librairie de 1 200 m².

Or, la première année, nous avons fait 45 millions. Nous avons aussitôt aménagé 400 m² de plus à l'étage supérieur, et en 1979, nous avons atteint 130 millions de NF. Soit 13 milliards anciens, dans un espace prévu pour 8 puis 12 millions : dix fois plus ! Nous ne pouvions tout de même pas empêcher les gens d'entrer... Nous nous sommes donc empressés de

chercher de nouveaux locaux. D'abord à l'Étoile, en éliminant les appareils ménagers, ensuite au Forum des Halles où nous avons ouvert une librairie de 2 000 m². Si nous avions réagi autrement, par exemple, en disant : « Nous réservons notre librairie aux gens qui adhèrent à la FNAC depuis cinq ans », vous auriez vu se déchaîner toute la presse, et même les syndicats, pour nous accuser d'élitisme.

Ensuite, vous venez le samedi... Dites-vous que le chiffre d'affaires réalisé en trois heures — de 3 à 6 — le samedi après-midi est égal à deux fois le chiffre normal d'une journée en semaine... Et de même qu'aucun autoroute ne peut être prévu, assez large, pour les sorties des vendredis de Pentecôte, aucune organisation commerciale ne peut être prévue pour vendre à l'aise le samedi de 3 à 6 heures. A fortiori si c'est un samedi de décembre.

Comment expliquez-vous une affluence qui dépasse à ce point vos prévisions ? Elle fait penser à un autre succès, celui de Beaubourg, et dans les deux cas sont à l'œuvre des comportements de consommation culturelle qui déconcertent les « spécialistes ».

(Long silence) En effet. Nous essayons d'analyser le phénomène qui porte vers nous une clientèle de plus en plus abondante. Je suis convaincu que c'est le même type que Beaubourg. Dans les mouvements qui contestent la civilisation dite de consommation, il y a deux attitudes : l'une purement négative, et à mon avis inintéressante, l'autre qui vise à utiliser cette technologie nouvelle pour élargir son champ de connaissances, d'intérêts, et d'information sur le futur.

Beaubourg... Il est sûr que les mêmes choses présentées dans un bâtiment banal n'attireraient personne, on l'a bien vu au musée d'Art moder-

LA CLIENTÈLE DE LA FNAC

selon une enquête Cofremca, réalisée à la demande de la FNAC (nov. 1979 - fév. 1980)

AGE : EN MAJORITÉ MOINS DE 35 ANS

Sur 100 visiteurs des trois FNAC parisiennes, les tranches d'âge se répartissent ainsi :

Tranche d'âge	%
15 à 24 ans	39
25 à 34 ans	35
35 à 49 ans	16
+ de 50	10

A Paris, la clientèle du Forum est la plus jeune.

A Marseille, les 15-24 ans sont 43 %, à Lille 60 %.

PROFIL SOCIO-CULTUREL

Les enquêteurs ont cherché à dégager le profil du client FNAC. d'une série de

huit « types socio-culturels » (l'ancien, le résistant-conservateur, l'individualiste, le classique, le néo-conformiste, le vif, l'innovateur intégré, le défricheur systématique). Deux types dominants sont apparus :

L'INNOVATEUR INTÉGRÉ

- partage les nouvelles valeurs, sauf contestataires
- compose avec la société dans laquelle il vit
- soucieux de paraître, volonté d'achèvement.

LE DÉFRICHEUR SYSTÉMATIQUE

- opposé à l'ordre, à l'autorité, aux contraintes sociales
- défriche les nouvelles valeurs, anti-conformiste
- soucieux de son plaisir, de l'expression de sa personnalité.

CATÉGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE : NETTE MAJORITÉ DE CADRES

C.S.P. du chef de ménage	Forum %	Étoile %	Montparnasse %	Lille %	Grenoble %	Marseille %
Cadres sup.	32	45	42	39	30	24
Cadres moyens	31	25	32	36	34	37
Employés	14	16	13	10	12	16
O.S.	5	4	2	7	12	10
Non actifs	17	10	11	8	12	13

ne. Ce qui attire, c'est précisément cette alliance de la technologie, car Beaubourg est une technologie de la construction...

C'en est une aussi de la communication...

...et de la communication. Cette alliance de la technologie et de la connaissance est tout-à-fait, je crois, dans le souci actuel des gens.

Il faut noter aussi que les couches socio-culturelles qui s'intéressent à la FNAC, ces «innovateurs et défricheurs», sont relativement indépendants de la catégorie économique, du moins au sein de cette clientèle «cadre» dont nous avons déjà évoqué la composition et les frontières.

Nous avons profité du développement de ces couches, qui est allé de pair avec l'extension de la scolarisation (donc du monde étudiant) et un certain déclin des professions manuelles. Toutes les activités requièrent de plus en plus de technologie, et même de notions scientifiques. Nous avons eu la grande chance, ou la suprême habileté, je ne sais pas... de nous trouver au confluent de cet essor technologique, et du développement des couches socio-culturelles qui s'y intéressent.

Mais je voudrais répondre à votre argument à propos de nos activités, débats, etc. Vous dites : «*C'est publicitaire*». Je ne suis pas choqué par la publicité, ni par le fait qu'une activité culturelle apparaisse comme une publicité, ou comme une habileté. Les gens ne sont pas des petits machiavels. On fait les choses parce qu'on a envie de les faire. On crée une entreprise avec l'image qu'on a envie de lui donner. Si, avec le même argent, nous faisons une publicité à la Darty, nous ferions un chiffre d'affaires beaucoup plus grand. Je connais très bien Bernard Darty, c'est un commerçant extraordinaire. Il était en Bourse quatre ans avant nous, et aujourd'hui il fait une fois et demie notre chiffre d'affaires... Il a choisi le développement rapide, il y a réussi.

Nous, nous avons suivi une autre voie, une voie qui nous plaît, qui correspond à notre façon de vivre. Nos magasins sont esthétiques, pourquoi ? Parce que nous aimons cela. Et puis, comme cela plaît à un certain nombre de gens, une rencontre s'effectue... Mais les choix de départ ne sont pas toujours des choix de calcul. Si j'avais été voyant, il y a 25 ans, j'aurais dit : la catégorie des cadres va se développer, dans 5 ans on inventera les magnétophones à bandes, dans 10 ans les magnétophones à cassettes, etc. Je n'étais pas voyant. Il y a 10 ans, j'ignorais que je ferais jamais de la librairie. Toutes ces choses sont venues au fur et à mesure. Il y a eu des opportunités, un goût, une rencontre, un certain contexte...

Peut-être suis-je moi-même, en tant que dirigeant, le produit de l'époque. Peut-être suis-je moi-même une caisse de résonance... Vous savez, j'ai été marxiste. Je veux bien croire que je suis, non pas tout-à-fait déterminé mais conditionné, par les événements techniques, sociologiques, culturels de notre époque.

N'est-ce-pas aussi un trait de notre époque que vous puissiez faire à la FNAC, lieu marchand, et à Beaubourg, lieu officiel de la culture, le même genre de débats, avec à peu près les mêmes partenaires ?

ILS ONT beaucoup de succès à la FNAC. Quand nous organisons un débat, il y a tant de monde qu'il faut parfois mettre des barrières ! Quant à la contradiction entre culture et marchandise, elle est dans votre tête... J'en ai souvent discuté avec les journalistes : les militants, les syndicats, les partis politiques de gauche — je les connais bien, vous savez — sont conditionnés par l'éducation fondamentalement chrétienne de la société française, avec cette séparation absolue, cette horreur... Vous savez, le Christ qui chasse les marchands du temple, cette division de l'argent d'avec l'activité culturelle, éducative et informative... Il en est ainsi dans la tête des militants, mais pas du tout dans celle du public, et il n'en a jamais été ainsi : n'oubliez pas que l'agora, ensuite le forum, c'était l'endroit où se tenaient les débats politiques et où venaient les marchands...

LA GRANDE SURFACE,

où règnent la marchandise et le soupçon

par Louis Ronce

Dans les nouvelles techniques à étudier figurent en bonne place les techniques d'organisation des espaces de vente. L'univers des grandes surfaces procède de même esprit que l'urbanisme des parkings, des tours et des autoroutes : même échelle, même ordre, même débit. Et aussi même désert social, générateur d'agression et de vol, donc de contrôle. En conséquence, les clients recherchent l'ancien « art de vendre », dans les boutiques et les marchés, tandis qu'on réhabilite les voies piétonnières et les vieux quartiers pour l'art de vivre. Néanmoins, les énormes machines commerciales fonctionnent. Mais à quel prix, à quel coût ?

D EPUIS UNE CENTAINE D'ANNÉES, le commerce modifie sans cesse son organisation et ses stratégies de vente.

DU GRAND MAGASIN A L'HYPERMARCHÉ

Une étape décisive fut franchie avec les *grands magasins* du second Empire (Printemps, Bon Marché, Galeries Lafayette) qui instituaient la distribution moderne, avec concentration des produits sur des rayons accessibles au client. Le début du siècle voit l'essor des magasins à succursales multiples.

A partir de 1945, se développe le *discount* : « vendre moins cher pour vendre plus », et le *libre-service*.

Enfin, avec les années 60, apparaissent les *supermarchés*, et *hypermarchés*, qui triomphent en économie de croissance : il

y avait un « hyper » en 1957, il y en avait 73 en 1970, et 368 en 1977. Sur les deux millions de salariés du commerce, 140 000 travaillent dans des hypers, supers, grands magasins et magasins populaires.

Dans la grande surface, on trouve une concrétisation spatiale des tendances de l'appareil commercial d'aujourd'hui :

- forte concentration des sociétés de distribution,
- importance des centrales d'achat et entrepôts,
- « rationalisation », automatisation et gestion informatique des aires de stockage en relation avec le magasin,
- évolution des rythmes de travail et des heures d'ouverture (1),
- transformation des rôles, des qualifications et des pouvoirs à l'intérieur du magasin, mais aussi des relations avec la clientèle.

L'ACCUEIL ET LE CONTROLE

La part d'amabilité voire de séduction, qu'implique la relation commerciale, semble désormais concentrée au niveau du marketing, de la publicité, de l'aménagement matériel du grand magasin : néons, couleurs, musique d'ambiance.

Et la *relation personnelle* de vente est réduite au strict minimum. La vendeuse n'est plus la « demoiselle de magasin » qui accueillait, écoutait, conseillait, avec le sentiment d'être un peu « considérée ». Aujourd'hui, c'est la publicité qui « fait l'article ». La vendeuse marque les objets, range, encaisse, emballe. Le client se sert lui-même, c'est à peine si on se dit bonjour, au revoir merci.

Le libre-service mise sur l'abondance, la tentation individuelle, et par certains côtés c'est très agréable. Mais on sait qu'il conduit aussi aux menus larcins, a fortiori en période de cri-

se et de chômage : hier les enfants volaient, aujourd'hui, parfois les chômeurs, les vieux, tous les marginalisés... L'abondance devient provocation (2), qui entraîne des vols et ceux-ci conduisent à un renforcement du contrôle : surveillants en civil et en uniformes (3), miroirs et caméras, jonction avec les polices locales, etc.

Les mêmes tendances affectent les relations de travail dans le magasin. La stratégie patronale, qui ajuste les effectifs selon l'affluence de la clientèle, aboutit à multiplier les temps partiels et les hors-statuts (4). Un certain nombre d'employé(e)s (nettoyage, etc.) ne font même pas partie de l'entreprise.

Les femmes qui travaillent dans les stands de démonstration des grands magasins dépendent à la fois du patron du magasin et de leur patron extérieur. Leur contrat est ainsi hors de toute norme collective et syndicale, leur salaire est fonction des ventes qu'elles réalisent, etc.

POUVOIR MASCULIN, TRAVAIL FÉMININ

Ainsi se développent dans les grands magasins une main-d'œuvre à statut et qualification précaires, donc très dépendante par rapport à la hiérarchie, et le fait qu'il s'agisse d'une main-d'œuvre en majorité féminine donne à cette dépendance un aspect particulier, comme l'attestent divers témoignages recueillis par la Fédération des Services-Livre CFDT.

Les femmes, disent-ils, font partie du décor du grand magasin. Au-delà de 35-40 ans on n'embauche plus. On est identifiée au produit. Plus on est jolie et plus on fait vendre, plus on est jeune et plus on travaille.

Quand les Galeries Lafayette emménagent à la Part-Dieu, centre commercial sophistiqué de Lyon, elles mettent en prétraite les femmes qui ont atteint 58 ans, et embauchent sous contrat temporaire des 18-25 ans, « qui s'adaptent au nouveau rythme de travail et servent l'image de marque du magasin ».

D'une manière générale, « les vendeuses de plus de 50 ans sont envoyées aux rayons vaisselle, droguerie, ou aux réserves : or ce sont les endroits où il y a le plus de manutention lourde », donc particulièrement pénibles pour les plus âgées ».

Les doléances des femmes révèlent un univers souvent mesquin, brutal et lourdement sexiste. On surveille, on interdit, on sollicite, avec parfois, en plus, le racisme et le chantage à l'emploi.

Il est frappant de voir à quel point, dans les métiers du commerce, les qualités demandées aux chefs sont inverses de celles qu'on exige des subordonnés. Le candidat aux fonctions de cadre commercial (voir les petites annonces) doit être dynamique, agressif, jeune loup. Et il en est de même pour les cadres féminins issus des écoles : elles doivent, comme les patronnes du petit commerce, se montrer « femmes de tête », c'est-à-dire conformes au modèle masculin du chef. En revanche, on attend du personnel de magasin (féminin) la même soumission qu'on exigeait des ouvriers (masculins) au début du siècle : « Nous sommes devenues des O.S. ».

Il s'ensuit un climat médiocre. Il devient intolérable quand la fonction de contrôle est assurée par un individu (homme ou femme) qui a plaisir au contrôle : la race des « petits chefs ».

Il n'est pas dit qu'une telle organisation crée un climat de vente optimal. Les clients, comme l'argent, préfèrent la bonne humeur... En tout cas, il existe un nouveau « profil » professionnel dont devraient s'inquiéter les associations de consommateurs, et la clientèle en général, car il préoccupe déjà les ergonomes et médecins, c'est la caissière.

ÊTRE CAISSIÈRE

Voici, à ce sujet, un document qui mériterait d'être étudié dans toutes les bonnes écoles où l'on déplore que les jeunes aient perdu le sens de « la valeur travail » :

Extrait du règlement intérieur du magasin «EURO-MARCHÉ», d'Athis-Mons concernant les caissières.

1. DÉFINITION DE FONCTION

— Vérification de l'exactitude de son fonds de caisse.

— De la réception de son fonds de caisse à la restitution de sa sacoche, la caissière est responsable de tous les encaissements en espèces, en chèques et autres modes de paiement effectués à sa caisse.

— Responsable de l'exactitude au niveau des ventilations.

— La caissière doit taper l'ensemble des articles à prix marqué (en cas de doute, appel d'une vérificatrice).

— La caissière se doit d'être aimable envers le client et est responsable de la bonne tenue de son poste de travail.

— Participe à la lutte contre la démarque inconnue.

2. TENUE GÉNÉRALE

— La caissière doit être présente dans une tenue correcte à la caisse centrale à l'heure fixée pour le début de son travail.

— Le port de la blouse et du badge sont obligatoires.

— La caissière ne doit ni manger, ni fumer pendant son travail.

— Il faut éviter au maximum de converser avec les autres caissières.

— Les communications téléphoniques ne seront pas transmises sauf cas grave.

— Afin d'éviter tous malentendus pendant leur temps de tra-

(1) Voir plus loin, sous le titre « Jamais le Dimanche », les réflexions de responsables de la Fédération CFDT des Services-Livre. Voir aussi le document « Le Commerce et ses Employés » (80 pages ronéotées) réalisé en mars 1979 par la même fédération et en partie publié par « Le Tertiaire éclaté », ouvrage collectif CFDT récemment paru au Seuil.

(2) Bien que tout ceci ait été maintes fois débattu, y compris dans d'excellentes émissions télévisées, la provocation continue avec des degrés supplémentaires : ainsi les publicités agressives pour les jouets aux approches de Noël 1979, avec pour alibi la défense de l'emploi des travailleurs du jouet.

(3) Il y a quelques années, on pouvait voir dans un Prisunic du centre Finistère, un gardien avec tenue d'hiver et tenue d'été, revolver sur la hanche. Néanmoins, le dépôt des sacs à l'entrée était obligatoire... et sans garantie.

(4) Dans les magasins d'alimentation, 25 % du personnel, majoritairement féminin, est à temps partiel. Un patron d'hypermarché raconte : « Dans un hyper de 35 caisses, il y avait 61 caissières à temps complet, maintenant il y en a 56, dont 18 à temps partiel et 38 à temps complet. La productivité a augmenté de 1,7 % ».

vail, les caissières ne doivent pas avoir d'argent sur elles et ne doivent en aucun cas faire passer un membre de leur famille ou amis à leur caisse.

3. TACHES JOURNALIÈRES

a) Prise en charge de la caisse

La réception du fond de caisse doit se faire dans l'ordre et doit être suivie de la signature du document «Distribution fond de caisse».

— Contrôle du fond de caisse : en cas de litige, appel immédiat d'une vérificatrice.

— La caissière vérifie la propreté de son poste de travail et la bonne marche de sa caisse, du tapis, de la sonnette et de la lanterne.

— La caissière vérifie le rouleau du contrôle et le rouleau client et son approvisionnement en sacherie.

b) En cours de journée

— En cas d'erreur de ventilation ou de prix, l'article doit être retapé dans la bonne ventilation ou à son bon prix. Elle annule l'erreur commise à l'aide de la touche correction manuelle ou automatique.

— Tous les articles des clients doivent être déposés sur le tapis afin d'être tous encaissés sans exception.

— Vérification discrète des sacs des clients et des dessous de caddies.

— Les cartons d'eau et d'alcool doivent être ouverts ainsi que les malles, valises, cartables et les objets pouvant en contenir d'autres.

— Ouvrir les pochettes de disques pour vérifier qu'elles ne contiennent qu'un seul disque.

— La caissière contrôle le libellé des chèques et l'identité du client.

— Elle vérifie la liste des mauvais payeurs et des chèquiers volés.

— Elle contrôle le client pendant la rédaction du chèque à l'aide d'un rétroviseur et pendant ce temps, elle doit enregistrer le caddie du client suivant. Ce temps ainsi gagné permettra un contrôle plus rigoureux du chèque lui-même.

« IL FAUT TAPER DESSUS »

Pour finir, voici un autre texte patronal, extrait d'un film militant 16 mm, «Petites têtes et grandes surfaces», sur la gestion du personnel de Carrefour. Où il est dit que les caissières sont des femmes, et que les femmes sont un problème.

LE SECTEUR DES CAISSES c'est 160 personnes et en particulier 160 femmes qu'il faut gouverner. C'est un poste névralgique dans le magasin car si un jour une grève arrive, c'est toujours par les caisses.

Les caissières si on les forme pas, si on les tient pas, ce n'est pas bon, ça vaudra rien du tout... Je crois qu'il y a surtout un rôle plus ou moins disciplinaire en fin de compte. Ce sont des femmes, à savoir que ce n'est pas toujours facile à mener. Elles sont plus ou moins lunatiques également. Le gros problème, si vous voulez pour nous, ça consiste à avoir le minimum de caissières et le maximum de caisses.

Surtout il faut les surveiller constamment, il faut que vous soyez le chien de garde... On peut faire, un rendement des caissières, on les convoque, les unes après les autres... «Made-moiselle vous c'est bien, bravo... vous c'est pas mal...». Une caissière me demande quelque chose, la plupart du

temps c'est : «Monsieur est-ce que je peux ne pas venir demain ? Je dis non, c'est ma première réponse. «Ah écoutez non je n'ai pas assez de monde pour le moment». Et puis, j'attends 10 à 15 secondes et puis je dis «bon et bien vous viendrez me voir tout à l'heure». Et dans la mesure où c'est possi-

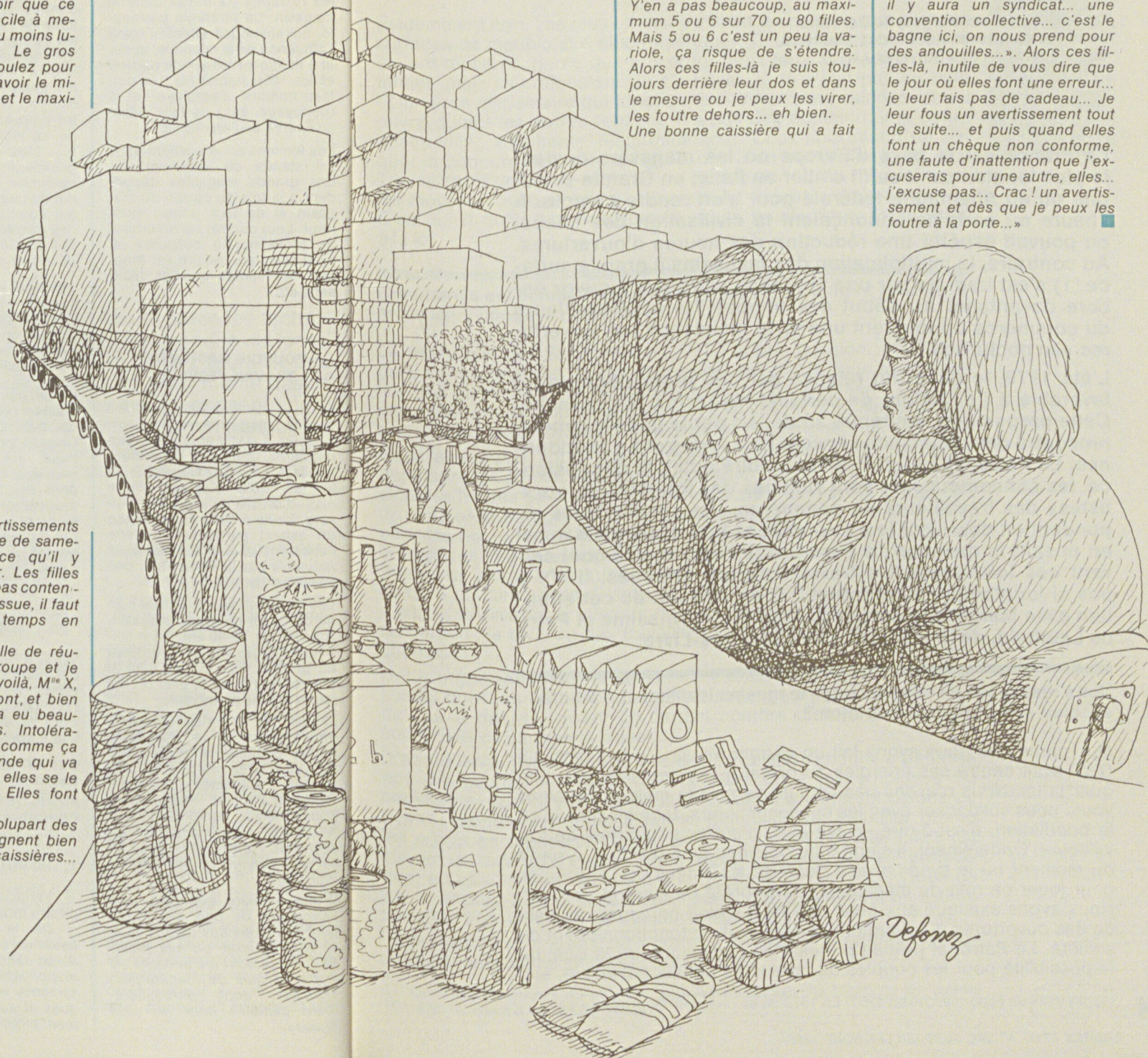
ble alors je dis oui. Mais je ne dis jamais oui au départ. Jamais ! jamais ! c'est très mauvais ! C'est non au départ, un petit temps d'arrêt et puis après on dit oui, oui dans la mesure où c'est possible... et les caissières en sont très conscientes...

J'ai toujours eu des problèmes avec les mêmes caissières. Des filles qui ont mauvais caractère, qui font du mauvais esprit... Y'en a pas beaucoup, au maximum 5 ou 6 sur 70 ou 80 filles. Mais 5 ou 6 c'est un peu la variole, ça risque de s'étendre. Alors ces filles-là je suis toujours derrière leur dos et dans la mesure où je peux les virer, les foutre dehors... eh bien. Une bonne caissière qui a fait

un jour ou l'autre 2 ou 3 conneries, je passe... Un avertissement, mais pas de courrier. Pour moi, mauvaises caissières ne veut pas dire obligatoirement mauvaises caissières en caisse. Ça peut être des mauvaises caissières par leur esprit, par la manière dont elles agissent, du genre à toujours discuter avec leurs collègues, à essayer de monter le bourrichon à leurs collègues : «oui, quand il y aura un syndicat... une convention collective... c'est le bain ici, on nous prend pour des andouilles...». Alors ces filles-là, inutile de vous dire que le jour où elles font une erreur... je leur fais pas de cadeau... Je leur fous un avertissement tout de suite... et puis quand elles font un chèque non conforme, une faute d'inattention que j'excuserais pour une autre, elles... j'excuse pas... Crac ! un avertissement et dès que je peux les foutre à la porte...»

J'ai mis quatre avertissements pour la seule journée de samedi ! Pourquoi ? Parce qu'il y avait du laisser-aller. Les filles gueulent, elles sont pas contentes, mais c'est la massue, il faut taper dessus de temps en temps Crac !

Je les réunis en salle de réunion, groupe par groupe et je leur dis : «bon, bien voilà, M^{me} X, Y, Jacques ou Dupont, et bien voilà... samedi il y a eu beaucoup trop d'erreurs. Intolérable ! si ça continue comme ça il va y avoir du monde qui va être vidé !...» Et puis elles se le disent entre elles... Elles font bien attention après. Dans l'ensemble la plupart des filles qui sont là gagnent bien leur vie... pour des caissières...



JAMAIS LE DIMANCHE

Les heures d'ouverture des magasins sont un enjeu commun pour les travailleurs du commerce et les consommateurs

Un entretien avec Marguerite Bertrand,
Jean-Pierre Anselme et Patrice Leuthold,
de la fédération des Services-Livre.

La France est le pays d'Europe où les magasins ouvrent le plus longtemps. Il suffit d'aller en Italie, en Grande-Bretagne ou en Allemagne fédérale pour s'en rendre compte. A l'heure où certains annonçaient la civilisation des loisirs, on pouvait espérer une réduction des heures d'ouvertures. Au contraire, la multiplication des magasins à grande surface (1) s'est traduite par une tendance patronale à ouvrir encore davantage. Au début des années 70, les travailleurs du commerce opposèrent une forte résistance aux ouvertures «en nocturne».

L'été 1979, le débat fut relancé par une proposition de loi favorable à l'ouverture de certains magasins le dimanche. Cette proposition, soutenue au départ par le gouvernement, rencontra des résistances encore plus fortes et fut abandonnée. Le Patronat aimerait laisser croire qu'en la circonstance, les consommateurs sont victimes des intérêts «corporatistes» des travailleurs du commerce. Les syndicalistes répondent en décrivant leurs conditions de travail, mais aussi en posant la question : à quoi sert le dimanche, à quoi servent ces loisirs que les travailleurs ont arrachés, il n'y a pas si longtemps, au patronat ? C'est le sujet de cet entretien avec Marguerite Bertrand, Jean-Pierre Anselme et Patrice Leuthold, de la fédération des Services-Livre.

Votre résistance à l'ouverture des magasins le dimanche a-t-elle été bien comprise dans l'opinion ?

Oui, parce que nous avons fait un certain travail d'explication. La CGT avait centré ses énergies au niveau parlementaire pour bloquer la loi. Nous n'avons pas négligé ce niveau mais nous avons voulu nous solidariser avec les consommateurs, faire alliance avec la population, c'est-à-dire en fait avec d'autres catégories de travailleurs. Évidemment, il s'agit d'un nouveau type d'action, à partir du moment où le syndicalisme dépasse les limites de l'entreprise pour jouer ce rôle de médiateur, d'interprète de l'intérêt collectif. Nous avons expliqué aux gens que ce qui était en cause, au-delà de ces ouvertures du dimanche, c'était tout un fonctionnement de société. Le Patronat prenait prétexte de l'animation de la ville, de la possibilité pour les couples de faire leurs achats ensemble, etc.

En fait, l'objectif est de faire tourner en permanence l'appareil de production. On commence par le commerce, ensuite on continuera par les banques, la poste, les services, etc. Et pourquoi commence-t-on par le commerce ? Pour deux raisons : on mise à la fois sur la complicité du consommateur et la relative absence de tradition de lutte chez les travailleurs de la branche.

Devant ce projet de loi, le patronat du commerce n'était tout de même pas unanime ?

Évidemment non. Les plus offensifs étaient les patrons des grandes surfaces de meuble et d'électroménager. Ceux du petit commerce étaient réticents, parce que pris entre deux feux. L'expérience les tentait, mais ils craignaient de s'y noyer. Il ne s'agit pas du petit commerce alimentaire qui fonctionne souvent sans salariés, et qui ouvre quand les autres ferment. Il s'agit des commerçants genre centre-ville : vêtements, électroménager. Ceux-là auraient dû risquer la concurrence avec les gros, ouvrir en même temps qu'eux. Travaillant d'ordinaire avec un ou deux salariés, ils n'avaient pas les moyens d'embaucher ni d'investir en heures supplémentaires. C'est ainsi qu'ils se sont trouvés « avec nous » dans l'opposition à la loi.

Comment s'est définie l'opposition syndicale, comment avez-vous argumenté contre le projet de loi ?

La fédération des Services-Livre CFDT a pris position, dès le départ, contre le projet. Mais l'opposition, qui par la suite s'est révélée très forte, ne s'est organisée que progressivement. Certains pensaient que le Gouvernement irait très vite, et imposerait un décret avant que les travailleurs aient pu sérieusement réagir.

Nous avons pris appui sur la revendication des 35 heures, pour combattre les conséquences prévisibles du projet : à la fois l'extension des heures de travail des salariés à plein temps, et l'embauche de nouvelles catégories de salariés, embauchés à temps partiel pour les nocturnes et les week-ends. Étant donné la diversité des entreprises, nous aurions vu se développer les deux formules. Beaucoup de salariés auraient été amenés à travailler un certain nombre de dimanches. D'autres auraient travaillé seulement le samedi ou le dimanche, avec un nombre d'heures abusif. Seul résultat certain : la division des travailleurs, facilitée par le nombre des chômeurs.

Cette organisation se ferait par les cadres. Pour eux il ne serait jamais question de temps partiel, et devant ce risque d'extension de leur temps de travail, un certain nombre d'entre eux se sont solidarisés des autres salariés (1).

D'abord lente à venir, la réponse des travailleurs ensuite a dépassé nos prévisions. Il y avait un ras-le-bol chez les employés du commerce, que ce projet a exacerbé, quant à leurs conditions de travail : monotonie, déqualification, obligation de travailler quand les autres se reposent, etc. La privation de vie sociale, car c'est surtout de cela qu'il s'agit, peut s'accepter quand elle est périodique, ou saisonnière, mais non à longueur d'année. Alors l'idée de travailler plus, avec une paie aussi médiocre, quand déjà on estime travailler trop, est apparue comme intolérable.

Le patronat a cru, à tort, qu'il pourrait intensifier le rythme de production, sans même améliorer les salaires.

(1) Dans les assurances, on a pu voir, pour les mêmes raisons, l'hostilité des cadres à la mise en place d'horaires mobiles.

PREMIÈRES LUTTES

1868. Premières actions dans le commerce pour le repos dominical. Sur cette revendication, l'organisation syndicale se constituait à travers une « société des employés de commerce ».

1869. Grèves pour la limitation de la journée de travail à 12 heures.

1885. Revendication du syndicat des employés : ouverture à 8 h. et fermeture à 20 h., avec deux heures de coupure à midi.

Tous ses discours sur le droit des consommateurs à faire leurs achats «en couple», le dimanche et en nocturne, faisaient bon marché de la vie de couple de ses propres salariés. Cela aussi il l'a sous-estimé.

Prenons le cas d'une caissière, dans un magasin qui ouvre en nocturne. Elle fait deux heures le matin, puis reprend la caisse de 5 à 10 heures. Elle compte sur son mari pour s'occuper des enfants. Mais à l'expérience, il apparaît que le mari n'est pas toujours là, ce qui crée des problèmes difficiles de garderie. L'éclatement de sa journée entraîne de multiples complications. Elle commence tôt le matin (8 h), elle finit tard le soir (22 h). Aux heures où elle ne travaille pas, elle est trop loin de chez elle pour pouvoir rentrer : elle reste là à tricoter.

Au total, l'amplitude de la journée de travail est sans proportion avec le nombre réel des heures travaillées, et avec le salaire perçu. Souvent elle a des difficultés pour rentrer chez elle : ces grandes surfaces sont en général implantées hors des villes, elle n'a pas toujours de voiture, elle a souvent peur de se faire attaquer.

Prenons encore le cas de la femme qui travaille le dimanche matin. Elle laisse le mari, les enfants à l'heure où les autres dorment ou font leur petit programme de la journée, et tout cela pourquoi ? Pour aller supporter un patron, des clients. Et il y a long à dire sur les clients, y compris ceux qui par ailleurs sont des militants.

Dans ces cas-là un cadre au moins peut passer ses nerfs sur ses subordonnés... Mais ça ne résoud pas grand-chose.

Le problème de fond pour tous ceux qui travaillent à contretemps du rythme commun, le dimanche, le soir ou la nuit, c'est que souvent ils n'ont plus de vie sociale.

Et comment avez-vous créé un terrain d'entente entre ces travailleurs du commerce et les autres travailleurs-consommateurs concernés par les ouvertures du dimanche ?

Nous pensons que le travailleur-consommateur aussi doit trouver son compte dans l'objectif des 35 heures. Nous sommes tous consommateurs du travail des autres... Si les journées de travail sont plus courtes, il suffit que les magasins ouvrent jusqu'à 19 h 30 ou 20 heures et que soit assuré un minimum de services et d'animation le dimanche.

Nous souhaitons que travailleurs du commerce et travailleurs-consommateurs puissent tomber d'accord sur une conception commune des loisirs. L'an dernier, nous avons mis en évidence que le projet de loi une fois voté aurait atteint d'autres travailleurs que ceux du commerce : si les magasins ouvraient le dimanche, les gens des services devraient travailler à leur tour, sous couvert de «service au public».

C'est énorme le nombre d'activités qu'on peut ranger sous la bannière du service au public : à commencer par tous les dépannages : garages, gaz-électricité, télévision, informatique, etc. Les trois-quarts des professions y passeraient...

Il suffit d'un peu de réflexion sur la notion de service au public, pour discerner ce qui est vital (hôpitaux, alimentation, transports, etc.) ce qui est nécessaire à l'agrément de la vie sociale (hôtellerie, restauration, spectacles) et ce qui est simple pression marchande.

«Jamais le dimanche», cela veut dire :

- 1 qu'il faut limiter à certaines professions le travail du dimanche ;
- 2 que les travailleurs concernés doivent obtenir des conditions satisfaisantes de travail et de salaire. Peut-être faut-il parler de

compensation plutôt que de salaire, car il y a plusieurs façons de «payer» les débordements d'horaires. Habituellement on paie en argent ; on peut aussi payer en temps. Tous les travailleurs n'ont pas la même préférence, c'est vrai pour le type de rémunération comme pour le type de travail.

NOCTURNES

Les horaires réels
aux caisses,
jusqu'à 22 h. 15,
22 h. 30

à la cafeteria,
jusqu'à 23 h.

Vous admettez que certains travailleurs puissent préférer travailler le dimanche, ou le soir, ou la nuit ?

Bien sûr. Il n'est pas question d'ignorer la diversité des goûts, des tâches, des rythmes, des contraintes. Il s'agit d'organiser cette diversité. Par exemple, il y a des métiers saisonniers, il y a des métiers «coups de feu». Les travailleurs de l'hôtellerie et de la restauration ne se plaignent pas de «travailler quand les autres se reposent» mais ils réclament des jours de congé en plus.

L'aliénation, ce n'est pas de travailler le dimanche, c'est de travailler à contretemps de la vie sociale et sans compensation.

Notre société vit à un certain rythme (rythme du jour, rythme hebdomadaire). Pour ceux qui travaillent en dehors de ce rythme, il y a un risque d'exclusion sociale. Échappent à ce risque les catégories privilégiées (médecins, journalistes, acteurs, parlementaires...) ou fortement organisées (cheminots).

En revanche, les travailleuses du commerce ont un sentiment d'exclusion sociale et familiale, proche à certains égards de celui des travailleurs postés. D'où leur combativité. Elles se voyaient perdantes sur tous les plans : vie sociale, argent, santé, c'en était trop. C'en était trop également pour leur mari et pour leurs enfants. Car leur absence le samedi était déjà un problème pour la famille ; l'idée d'une absence le dimanche était intolérable (1).

Ainsi tout est lié. Dans l'état actuel de l'organisation sociale, tout développement du travail au dehors de la semaine hebdomadaire type se traduit par une aggravation des conditions de vie de tous.

A l'inverse, il faut préciser aussi que toute création d'équipements nouveaux, comme les crèches, créerait d'autres emplois de travailleurs du week-end...

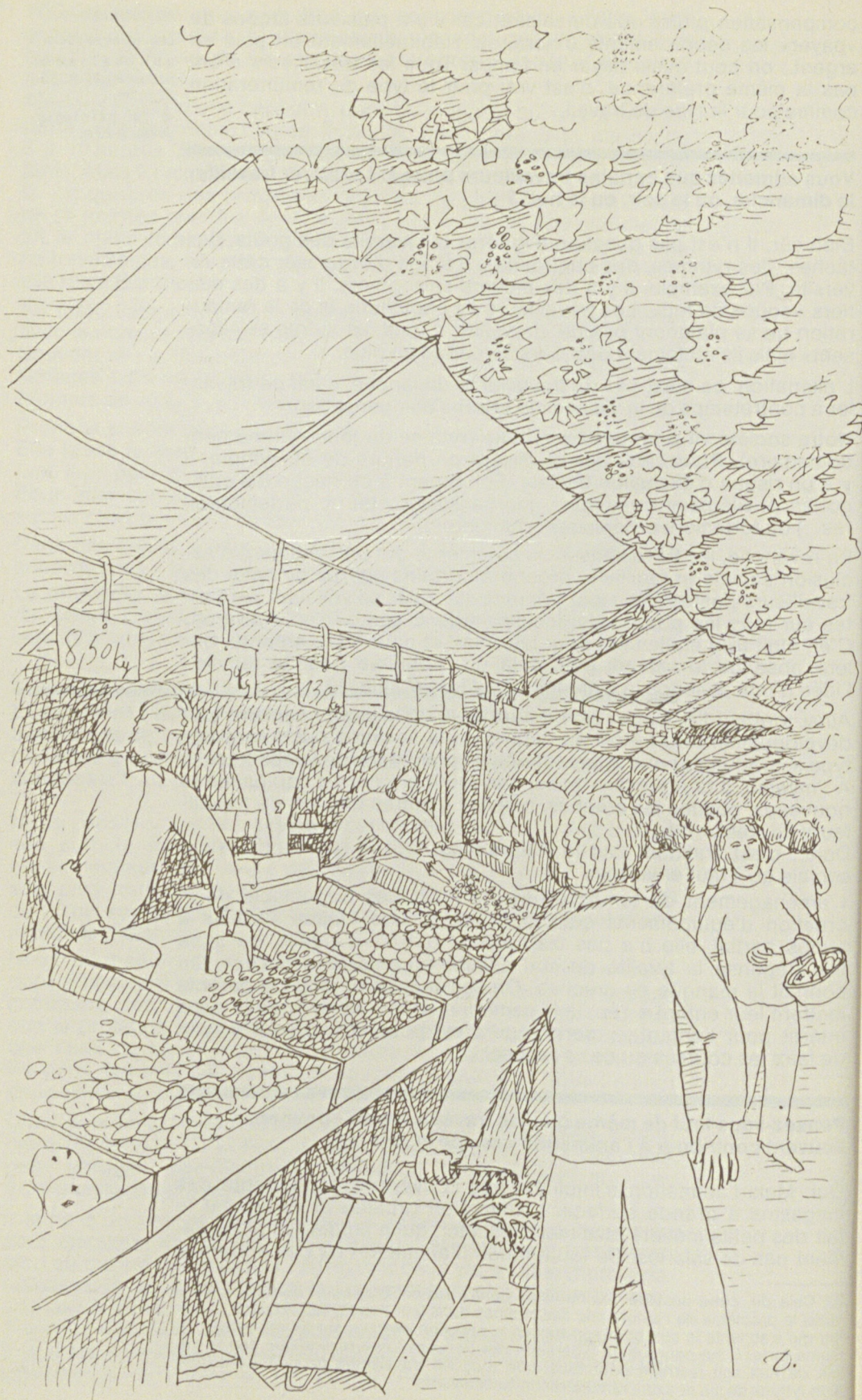
Donc, c'est vraiment tout le tissu social, tout le rythme de la vie sociale qu'il faut envisager.

L'aménagement du temps de travail n'est pas dissociable de la création d'équipements collectifs. Quand une femme travaille à temps partiel, elle n'a pas les moyens d'avoir d'enfant, ou alors elle dépense la totalité de son salaire pour le faire garder. On connaît le manque de crèches. On sait que beaucoup de parents mettent leur enfant à l'école le samedi matin — demi-journée sans intérêt pour l'enfant — parce que c'est pour eux le seul moyen de faire les courses ou de se reposer...

Pensez-vous tout de même que les travailleurs du commerce peuvent contribuer à l'animation urbaine et rurale ?

Oui. Mais l'animation n'implique pas l'ouverture permanente des magasins à grande surface. L'animation urbaine et rurale est le fait des petits métiers, des marchés, etc., qui n'emploient pratiquement pas de salariés. De toute façon, l'animation ne demande pas

(1) Cela dit, cette hostilité des hommes contre les dimanches et nocturnes pose aussi le problème de l'autonomie des femmes dans leur travail. Quand c'est l'homme qui s'absente le soir pour son travail, la pression exercée sur lui est beaucoup moins forte. C'est pourquoi la fédération des Services-Livre revendique que le travail de nuit soit restreint pour tous, que tous les travailleurs de nuit aient droit à un rythme de vie et à une rémunération satisfaisante.



la mobilisation générale. Par exemple, certaines municipalités donnent des autorisations d'ouverture le dimanche aux magasins des rues conduisant au marché. Pourquoi faut-il que *tous* les magasins soient ouverts, alors qu'il suffirait d'une partie de la rue ? Et faut-il que les mêmes travailleurs soient présents tous les dimanches ?

Il faut, comme dans les hôpitaux, créer des roulements. Et c'est en ce sens qu'il faut faire un sort à certaines lamentations patronales (ou préfectorales) sur les « villes mortes » du week-end. Il se trouve que les quartiers urbains les plus « morts » le dimanche, sont les beaux quartiers, qui cumulent le meilleur pouvoir d'achat avec une expérience privilégiée du loisir (et le culte du « dimanche anglais »). Mais faut-il s'étonner que ceux qui confondent service public et profit privé, puissent confondre aussi, pour les autres, *animation et consommation* ?

Quand on nous dit « service public », « droit au loisir », nous répondons : « D'accord. Ce sont d'ailleurs des conquêtes syndicales, et chèrement payées. Mais nous disons *NON* à l'envahissement commercial de nos loisirs ».

Se battre pour « *jamais le dimanche* », c'est aussi se battre pour une certaine qualité de la vie ?

Certainement. La vie de tout le monde et surtout celle des travailleurs les plus dominés. Pas besoin d'être grand clerc pour comprendre que l'ouverture des hypermarchés le dimanche est un mauvais coup d'abord contre les petits budgets : on fait une « folie », ensuite on se serre la ceinture (ce qui veut dire que le chiffre d'affaires des commerçants n'en sera que légèrement gonflé).

Sur le plan social, l'hypermarché est exactement l'inverse du marché traditionnel, tel qu'il existe encore dans certaines villes et dans certains quartiers. Le marché est un pôle de la vie sociale, un lieu de rencontre, où l'on retrouve des visages familiers où l'on discute. Faire « son marché » peut être un plaisir, une flânerie, une détente. Dans l'hypermarché au contraire, la vie sociale est réduite au minimum, c'est le règne de la marchandise, du contrôle, de la rapidité. Cette organisation rationnelle est efficace quand on fait « ses courses » quant on remplit son coffre de voiture, puis son frigo. Mais elle n'a rien à voir avec le loisir.

Le dimanche, ce serait l'aliénation du loisir, tel qu'on peut le voir dans certaines banlieues, où la vie sociale est concentrée au « centre commercial », ghetto où l'on s'ennuie, où l'on est seul devant les meubles et les télé couleurs, où de temps à autre on organise un simulacre de fête, et où les jeunes ont envie de tout casser.

L'ouverture des magasins le dimanche est sans conséquence quand les gens ont les moyens financiers et culturels de choisir, d'aménager leur temps. Cela peut même être agréable dans les rues piétonnières et les boutiques. Mais pour ceux qui cumulent les bas salaires et les plus longues journées de travail, c'est un moyen de les obliger à la dépense, et de leur enlever jusqu'à l'idée que leurs loisirs pourraient être employés autrement qu'à rêver sur la marchandise.

A la limite, l'ouverture du dimanche va de pair avec l'allongement du temps de travail : ceux qui n'ont pas eu le temps de faire leurs achats durant la semaine sont les clients obligés du week-end. Mais à cela le samedi devrait suffire. Tandis que la *réduction* du temps de travail permettrait à tous d'acheter et de trouver un sens à leur loisir.

DURÉE DU TRAVAIL

Belgique

36 h. dans les grands magasins.
38 h. dans le petit commerce.

Italie

L'amplitude maximum d'ouverture des magasins est de 44 heures, alors qu'elle est de plus de 70 h. en France.

Seuls sur la route, avec leur grosse voiture, leur beau complet-veston, leurs bonnes auberges, ils ont tous les signes extérieurs d'une très enviable autonomie. Mais avec le marketing et la publicité de masse, il leur est arrivé ce qui advint aux ambassadeurs avec l'avènement du téléphone : ils sont moins indispensables. Ils n'en sont pas moins plusieurs centaines de milliers, qui garderont un certain rôle dans le nouveau jeu commercial. Quelle stratégie syndicale permettra à ces indépendants d'hier de ne pas devenir demain de simples hors-statuts déguisés en hommes d'affaires ?

LES VRP, SEULS SUR LA ROUTE ?

par Michel Le Roux*

Le V.R.P. de l'après-guerre travaillait dans un contexte de renaissance économique, où prédominaient la petite et la moyenne entreprise industrielle et commerciale. On demandait des hommes dynamiques, imaginatifs, capables de ventes fructueuses et si possible, apporteurs d'une clientèle déjà faite. Mais le contexte a beaucoup changé, comme l'indique tout ce numéro, et surtout cet article. Il est donc urgent de jeter un regard neuf sur ce «vieux» métier, qui concerne quelques centaines de milliers de travailleurs⁽¹⁾.

LES restructurations industrielles des années 70 ont entraîné la régression de pans entiers de la production (cuirs, textiles) et la fermeture d'un grand nombre de P.M.E.

Tout se concentre, y compris les coopératives qui, dans l'agroalimentaire par exemple, cèdent la place à d'énormes unités, véritables monopoles régionaux. La faillite précipitée du petit commerce (alimentation, droguerie) va de pair avec l'essor d'un ca-

pitalisme commercial caractérisé par le gigantisme des surfaces de distribution (hypers, supers) par de nouvelles techniques de vente et de publicité (marketing, merchandising, informatisation) et par une nouvelle organisation du travail. Désormais,

(1) Il existe environ 150 000 V.R.P. statutaires (avec carte d'identité professionnelle), dont 48 000 *multicartes* (travaillant pour plusieurs employeurs) et 102 000 *exclusifs* (un seul employeur). A ceux-là, il faut ajouter quelques 300 000 *représentants non-statutaires*, nantis d'appellations diverses (ingénieurs des ventes, agents technico-commerciaux, etc.), mais tous dépourvus des garanties professionnelles inhérentes au statut.

on procède par circuits courts rapidement renouvelables, avec publicité de masse.

La publicité vend, le V.R.P. distribue.

Le V.R.P., de vendeur, devient distributeur : la publicité vend, le V.R.P. distribue, et son rôle se borne à confirmer, à concrétiser la vente. L'emprise qu'il avait sur la clientèle et qui assurait son indépendance par rapport aux entreprises, devient un obstacle aux nouvelles stratégies patronales. Le «profil» désormais recherché est celui d'un employé docile au pouvoir hiérarchique et mobile, acceptant des mutations rapides d'une clientèle à l'autre.

Hier, le V.R.P. était «propriétaire» de son portefeuille (dans les faits, bien que ce droit ne soit pas reconnu légalement), qu'il vendait à son successeur, bénéficiait de ce fait d'une bonne sécurité d'emploi, payé à la commission, il percevait souvent un très haut salaire. Multicarte avec deux, trois, quatre employeurs ou même plus, il était indépendant par rapport à l'entreprise dont il pouvait se permettre d'ignorer les conflits.

Les garanties baissent, la subordination s'accroît.

A présent, cette situation se dégrade, et vite. Le multicarte s'efface peu à peu pour laisser place au représentant exclusif dépendant d'un seul employeur, et payé bien souvent au fixe avec une faible partie mobile.

L'introduction de la publicité de masse et du marketing dans le circuit de distribution a fondamentalement modifié la situation de la profession. Le rôle privilégié détenu par le représentant (en économie de pénurie ou de croisière), s'est transformé en placier d'articles revendus par la publicité. Les cadences de vente s'accroissent. Des quotas sont de plus en plus souvent imposés.

La rédaction obligatoire des rapports journaliers ou hebdomadaires tend à se généraliser. Les horaires de travail s'allongent, dans le même temps où les travailleurs sédentaires réclament les 35 h.

L'indépendance tant vantée devient une chimère, et dans certains cas nous pouvons même parler de «flicage». Certaines directions commerciales exigent du représentant l'envoi d'un télégramme afin de vérifier l'heure et l'endroit où il se trouve, d'autres employeurs font contrôler l'heure de départ du V.R.P. de son domicile par des «inspecteurs de zone».

Les rémunérations ne suivent pas l'évolution du coût de la vie. En se référant au plafond de la Sécurité sociale, les statisti-

ques établissent que la rémunération des V.R.P. est en baisse constante :

en 1970, 36 % au-dessous du plafond de la Sécurité sociale,
en 1976, 55,60 %,
en 1977, 58 %,
pour l'année 1979, ce chiffre sera au-delà de 60 %.

Les employeurs n'hésitent même plus à entrer dans l'illégalité. Le statut de V.R.P. qui s'applique de droit à tous les représentants qui remplissent les conditions énumérées dans les articles L. 751-1 et suivants du code du travail, n'est appliqué que dans un cas sur trois. Donc, *deux représentants sur trois se trouvent sans garantie dans l'exercice de leur profession*, ils ne peuvent s'appuyer sur la jurisprudence concernant les V.R.P., ils ne sont pas jugés par la même section prud'homale et ils ne peuvent bénéficier des dispositions de l'Accord national interprofessionnel des V.R.P. ainsi que des avenants aux conventions collectives de branche. Ces «hors statuts» voient leur nombre augmenter chaque année.

Même l'indépendance du multicarte par rapport à ses différents employeurs, n'est plus ce qu'elle était. En effet, la mauvaise

rentabilité de chaque carte l'oblige à charger son portefeuille de nombreuses petites cartes qui alourdissent son travail administratif. Une demande accrue de renseignements sur la concurrence, la multiplication des réunions, la fixation d'objectifs, rendent le lien de subordination de plus en plus pesant.

Transformer l'action syndicale, pour une meilleure défense individuelle et collective.

Face à cette dégradation progressive des conditions de travail et du statut social du V.R.P., la prise de conscience des intérêts commence. Elle devrait conduire à une révision profonde de la stratégie syndicale.

La C.F.D.T., depuis quelques années, offre une voie originale en s'éloignant du corporatisme dont toutes les centrales syndicales font preuve en ce qui concerne les V.R.P., dont le milieu est encore malheureusement demandeur, mais dont il fait les frais. Ainsi, à propos de la mensualisation, les patrons arguent de notre spécificité, pour refuser de nous appliquer les dispositions favorables de la loi, et n'hésitent pas à *refuser les commissions pour une commande impayée par le client*, alors que le travail a été correctement effectué (ce qui serait impensable dans le cas d'un salarié sédentaire).

Bien que le corporatisme conduise donc à l'impasse, chaque centrale syndicale regroupe encore les V.R.P. en une structure spécifique, sans lien avec les branches : d'où une inefficacité qui conduit au déclin.

A la C.F.D.T., nous prenons bien acte de la *spécificité* des VRP, mais en même temps de la nécessité d'un *regroupement* susceptible de créer un rapport de forces favorable.

Pour cela une équipe nationale est chargée de *rassembler toutes les expériences de luttes* et de formuler des modes appropriés d'action revendicative. Dès que la situation le permet, nous créons des collectifs de branche, afin que chaque secteur professionnel soit à même de prendre en charge les problèmes V.R.P. L'une des tâches prioritaire de ces collectifs étant de *négoier des « annexes V.R.P. » aux conventions collectives des branches*.

L'organisation de la lutte doit se faire au sein des sections syndicales d'entreprises, mais il faut prendre en compte la diversité des situations des représentants qui, pour une grande partie, travaillent dans les P.M.E. Un *collectif V.R.P. départemental* est mis en place dans le cadre des syndicats «commerce» partout où la réalité militante le permet.

Les conflits individuels étant nombreux, chaque groupe local doit être en capacité d'offrir à ses adhérents un *service juridique* compétent. Le droit V.R.P. naît de la pratique, ce qui entraîne une importante jurisprudence. La preuve, c'est le nombre très important des dossiers V.R.P. qui sont traités aux prud'hommes par la section «cadre». Mais en rester là serait prendre la syndicalisation des V.R.P. par le petit bout de la lorgnette, car *de nouvelles formes de conflits* naissent aujourd'hui, et nous devons être prêt à y répondre.

Chez Singer et Anne de Rhee, des conflits précurseurs.

Par exemple, chez *Singer* tous les V.R.P. qui vendent des appareils ménagers aux particuliers sont directement menacés. Peu à peu la société *Singer* oblige ses V.R.P. à renoncer à leur statut, pour devenir des petits commerçants qui tiendront des boutiques *Singer* : le résultat c'est qu'ils perdent tous les avantages et la protection des salariés tout en gardant un lien de subordination avec la Société. La raison invoquée par celle-ci pour justifier ce changement, c'est l'alourdissement des charges sociales. Il est en effet plus habile de les faire supporter directement sur les vendeurs... La lutte nécessite l'organisation du réseau au plan national, d'où l'importance d'une mobilisation sur l'ensemble des groupes départementaux de V.R.P. au sein des syndicats «commerce».

Chez *Anne de Rhee*, le cas est différent, il s'agit de représentantes qui vendent des produits de beauté selon la formule *Tupperware*, (on se rencontre «entre amies»,

on bavarde et le produit se vend presque tout seul, avec le minimum de charges pour l'entreprise). Cette Société vend par l'intermédiaire de 2 000 représentantes, dont 500 seulement bénéficient du statut. Les autres sont des mandataires libres, obligées de supporter l'intégralité des charges sociales.

Il s'agit d'une exploitation exceptionnelle, car les salariées sont en plus tenues de *payer la marchandise à la Société* et de la livrer aux clients. Si des chèques sont sans provisions, cela passe dans les pertes et profits des représentants ! La C.F.D.T./V.R.P. est intervenue pour faire reconnaître le statut aux 1 500 mandataires.

Nous en sommes actuellement à une trentaine de procédures, et les deux déléguées syndicales n'ont pas encore obtenu leur réintégration, malgré le succès obtenu auprès des tribunaux pour presque toutes les procédures.

Mais le cas Anne de Rhee est significatif, car il s'agit de l'exploitation du travail des femmes qui reviennent sur le marché du travail après une longue période d'absence pour élever les enfants.

Solidaires

Comme un certain nombre de professions, les V.R.P. bénéficient de l'abattement fiscal de 30 % pour frais professionnels. Lors du plafonnement de ces frais par le législateur en 1978, l'ensemble des V.R.P. s'est mobilisé pour demander le maintien de cet avantage, ainsi que la détaxation de l'essence et la suppression de la T.V.A. sur les voitures. Pour notre part à la C.F.D.T., nous estimons plutôt que l'intérêt des V.R.P. se situe dans la défense de leurs conditions de travail au sein des grandes centrales ouvrières.

Situer les V.R.P. comme une catégorie à part, défendant leurs intérêts par l'acquisition de nouveaux particularismes auprès des Pouvoirs publics, ne nous semble pas de nature à permettre le développement d'une solidarité efficace avec les autres travailleurs.

Nous n'excluons évidemment ni la défense individuelle (actions au prud'homme), ni les actions spécifiques, par exemple sur les frais professionnels. Mais devant les transformations rapides de l'appareil commercial, nous sommes convaincus — et sur ce point la C.F.D.T. est la seule centrale cohérente avec ses orientations —, que la stratégie de la solidarité, définie plus haut, est la seule qui puisse produire un *rapport de forces* favorable aux représentants de commerce. Et il n'est que temps.

Michel Le Roux

LES VISITEURS MÉDICAUX

**messagers publicitaires
des laboratoires pharmaceutiques**

par l'Union Nationale des Informateurs médicaux CFDT*

Agents publicitaires des laboratoires auprès des médecins, les visiteurs médicaux sont environ 9 000, dont 6 300 hommes et 2 700 femmes. Ils veulent obtenir du ministère de la Santé un statut d'informateurs médicaux. Nous aurions grand intérêt à ce qu'ils y parviennent.

EN PRINCIPE LE VISITEUR MÉDICAL n'est pas un voyageur de commerce, puisque son rôle consiste à présenter au corps médical les spécialités de son la-

(1) Elle figure en annexe de l'arrêté du 6-11-1978. Étendue et publiée au J.O. du 3-01-1979, elle stipule dans les paragraphes 2 et 3 de l'article premier :

« 2° Est considéré comme exerçant la profession de visiteur médical, tout salarié dont les fonctions comportent, de façon exclusive et en dehors de toute activité commerciale, conformément aux directives de l'entreprise ou des entreprises, visées à l'article premier des clauses générales, dont il dépend, la présentation ou le rappel d'une ou de plusieurs spécialités pharmaceutiques, afin d'en permettre la meilleure connaissance et une meilleure utilisation par les membres du corps médical.

3° Les fonctions de visiteur médical consistent à exposer les propriétés thérapeutiques des spécialités pharmaceutiques présentées, à en mettre en valeur les composants, à en faire ressortir les avantages et les indications et à en détailler les présentations, les contre-indications et la posologie. Pour ce faire, le visiteur médical doit pouvoir donner, sur les spécialités présentées, une documentation technique et scientifique aussi complète que l'entreprise l'exige, c'est-à-dire complète par rapport à la documentation que l'entreprise remet à l'usage du visiteur médical. »

boratoire, avec pour objectif théorique de les faire connaître et en réalité de les faire prescrire. Et tandis que le VRP peut évaluer l'efficacité de ses démarches d'après l'état de son carnet de commandes, le visiteur médical se borne à faire une *information*, laissant sur demande, une documentation et un produit.

Un travail de promotion

L'actuelle convention collective des visiteurs médicaux (1) accreditte cette spécificité, gommant ce qui donnerait une définition commerciale de la fonction.

Mais pour quiconque sait ce qu'est un marché, et notamment le marché des produits pharmaceutiques, il est clair que le visiteur médical joue un rôle de *promotion* des ventes.

* UNIM-CFDT, 26, rue de Montholon, 75439 Paris Cedex 09.

D'ailleurs, son salaire est prélevé sur le budget *publicitaire* du laboratoire. Il correspond à un nombre mensuel de 126 visites correspondant à 173 h 33 (selon la convention collective ; certains laboratoires en exigent plus et paient en heures supplémentaires). A cela peuvent s'ajouter les primes, qui parfois doublent et même triplent le salaire.

Ensuite, la relation entre visiteur médical et médecin n'est pas qu'informative. Elle est également commerciale et par là semblable à la relation VRP-client. On connaît la pratique des cadeaux (1), à destination du corps médical, mais aussi de certains personnels hospitaliers : les surveillantes, qui ont de l'influence et contrôlent la pharmacie, les sages-femmes qui conseillent les mères...

L'importance du cadeau varie selon le niveau hiérarchique. De même on fera un cadeau plus sérieux au médecin qui fait un gros volume de prescriptions, qu'à un jeune médecin qui vient de s'installer, mais au moment de son installation le jeune médecin, qui a compris la règle du jeu, demande son cadeau...

(1) Il y a toute la gamme gueletons et des gadgets : la planche de montres ou de stylos « à choisir », le réveil-matin, la fiole de whisky déguisée en ampoule de fortifiant, la cuiller à sirop en argent, etc. En plus sérieux, il y a le voyage, le séminaire de spécialistes en Italie ou en Argentine : (8 jours, quinze jours, un mois...) Il y a enfin, prosaïque mais parlant, le simple chèque.

LES DÉPENSES PROMOTIONNELLES DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE (1)

Royaume-Uni	: 14 % du chiffre d'affaires du marché NHS (National Health Service)
R.F.A.	: 16,5 % dont 11,5 % information médicale et 5 % pour la publicité
Danemark	: 6 % pour les 8 membres de MEFA (association de pharmaciens danois)
Espagne	: 20 %
France	: 16 %

VENTILATION DE CES DÉPENSES

	Roy.-Uni	R.F.A.	France
Visiteurs	45%		45%
Échantillons	8%	62,6%	20%
Publicité postale	17%		22%
Publicité presse professionnelle ..	10%	15,6%	11%
+ divers autres	20%	21,8%	non déterminé

(1) Source DAFSA - UNIM 1978. Voir par ailleurs dans ce numéro, l'évolution des investissements publicitaires tri-media de 1975 à 1979.

Situation précaire et lourde responsabilité

La revue *Pratiques* a publié en 1976 un échange de points de vue assez significatif de la relation visiteur médical-médecin. Interdépendants, et tous deux dépendants du laboratoire, ils peuvent constater leurs insuffisances respectives. Ce visiteur médical vite formé lié au chiffre d'affaires, est-il un messager fiable sur le plan scientifique ? Ce médecin qui ne prend plus le temps de suivre les cours du soir post-universitaires, et qui se révèle si sensible aux arguments publicitaires, ne sera-t-il pas bientôt déphasé ? (1)

Il s'agit là de vrais problèmes. En effet, la position des visiteurs médicaux est, à bien des égards, précaire. Recrutés sans connaissances spéciales, mais avec niveau bac (quelques années d'université en plus font « riche », surtout en médecine, pharmacie, biologie), ils doivent surtout satisfaire deux critères de base : être bon vendeur et avoir bonne présentation.

Il n'est donc pas rare que l'on devienne visiteur médical « par accident », et l'on quitte la profession aussi facilement qu'on y entre : le *turn-over* est d'environ 20 % par an (d'où relative fréquence des petites annonces les concernant).

La formation qui leur est donnée par les laboratoires, est orientée selon les produits. Elle dure de 15 jours à deux mois, selon l'importance du labo, et évidemment plus long pour celui qui a 150 ou 200 produits que pour celui qui en a 10. Cette formation leur donne « le bon angle d'attaque » (valoriser le produit, minimiser ses contre-indications) et se conclut par leur intégration dans un réseau de vente locale de 7 à 10 visiteurs. (2)

(1) *Pratiques*, ou les cahiers de la Médecine utopique, n° 12, janvier 1977 (12 F). BP n° 8, Bagneux 92220.

« Savez-vous, écrit un membre de l'UNIM-CFDT, que pour vendre 100 000 unités par mois d'un produit, il suffit de trouver une argumentation qui plaise à 20 % du corps médical ? Savez-vous qu'il est possible de faire prescrire les médecins en leur disant que son laboratoire est français, ou que le produit est authentiquement français (une telle argumentation a fait il y a quelques années monter les ventes d'un produit de 30 %). Alors puisque ce genre de chose fait prescrire, les laboratoires en profitent avec la complicité tacite des médecins ; et c'est là tout le problème.

Les laboratoires profitent de cet état de chose parce qu'ils savent aussi que, comme vous le dites dans votre charte : « puisqu'il est difficile au médecin de poursuivre sa formation, une fois qu'il est installé, c'est la publicité pharmaceutique, donc les laboratoires qui la lui fournissent. Et c'est en utilisant cet argument-là que l'industrie pharmaceutique « gonfle » les visiteurs médicaux qui vont voir les médecins ».

(2) Parfois, pour intensifier la promotion, certains laboratoires multiplient le nombre de leurs visiteurs, et donc de leurs visites. On en a vu aussi qui chargeaient un cabinet de recrutement d'embaucher des commandos de *pin-ups*, jugés plus convaincantes auprès des médecins.

Dans ce contexte, l'information faite au corps médical par les visiteurs est généralement rapide : on patiente parfois des heures pour un entretien de trois minutes. Sans doute, certains jeunes médecins y consacrent-ils plus de temps, mais l'ensemble des médecins reconnaissent qu'il en est ainsi... et que c'est là leur principal moyen de tenir à jour leur information thérapeutique. Or, ce contact vaut ce que vaut «l'éclairage» souhaité par le laboratoire, dont on sait que l'intérêt ne coïncide pas toujours avec celui des patients. (Voir tout ce qui a pu s'écrire sur l'expérimentation abusive, la surconsommation ou simplement le surcoût de certains produits).

Combat pour un statut

Depuis quelque temps, des textes sont parus ici et là, émanant de certains responsables de laboratoires et qui laissent présager une redéfinition du rôle du visiteur médical : «Une deuxième génération de visiteurs médicaux», «Demain le visiteur sera un ingénieur en information», etc. Malgré d'apparentes contradictions patronales (les uns privilégiant le rôle commercial, les autres celui d'informateur scientifique), il faut s'attendre à des réorientations.

Les visiteurs médicaux de l'UNIM-CFDT sont intervenus à plusieurs reprises auprès du Ministère de la Santé pour que soit enfin défini un *statut* du visiteur médical, démarche qui devrait rencontrer l'approbation des médecins et des usagers.

Pour eux, l'enjeu s'inscrit dans *une autre approche de la santé*, donc de l'utilisation du médicament (1), et cet enjeu est de devenir, *réellement*, des informateurs médicaux, indépendants par rapport aux laboratoires, tant au niveau de la formation que de l'organisation de leur profession.

Cela suppose :

- un *diplôme* d'État, assurant la qualité de leur formation,
- une *spécialisation* par classe thérapeutique (et non par laboratoire producteur),
- leur *insertion* dans l'équipe des travailleurs des Centres de Santé.

Les informateurs médicaux serviraient alors à la fois :

- Au *recyclage* du médecin (recyclage qui pourrait être collectif, par petits groupes),
- à la *remontée* des informations détenues par les médecins (observations cliniques — épidémiologie),

(1) Voir la brochure de la Fédé-Unie-Chimie CFDT intitulée «Socialisation du médicament» (24 p., 6 F).

- à l'information en direction de la population dans les multiples domaines qui touchent à la santé.

L'UNIM-CFDT vient d'élaborer en ce sens un projet de statut du visiteur médical, dont voici les principales dispositions :

ARTICLE 1

«Est qualifié d'informateur médical, toute personne dont l'action consiste à informer d'une façon suivie et exclusive, le corps médical, dentaire et vétérinaire, sur les spécialités pharmaceutiques, diététiques, vétérinaires, d'hygiène, cosmétologiques et produits phytosanitaires.

La présentation des produits est effectuée uniquement dans un but d'information scientifique et technique, à l'exclusion de toute autre motivation, et porte donc strictement sur :

- La composition des produits
- L'action des constituants du point de vue pharmacologique, physiologique, toxicologique et écologique.
- Les indications, contre-indications, effets secondaires, interactions médicamenteuses, précautions d'emploi.
- Les formes de produits et leur posologie spécifique.
- Les prix des spécialités par modèle de vente et unité de prix, et le coût quotidien.

Outre son rôle d'informateur scientifique et technique, l'informateur médical doit être en mesure de fournir, à la demande du corps médical, paramédical, dentaire ou vétérinaire, les échantillons médicaux réclamés, mais dans le strict respect des dispositions de l'article R-5052 du Code de la Santé publique.

Dans l'exercice de sa profession, l'informateur médical devra se conformer aux règles fixées par le ministère de la Santé publique et le Code de Déontologie professionnelle.

ARTICLE 2

«L'information orale sur la totalité des produits qui vise ou concourt à maintenir ou modifier la santé, ne peut être effectuée auprès du personnel médical, paramédical, dentaire ou vétérinaire que par les seuls informateurs médicaux qualifiés, définis comme tels par le statut et soumis à la présente réglementation».

En conséquence, l'UNIM-CFDT demande :

1. la création d'un *diplôme* d'État d'informateur médical, délivré après deux années d'études «dans le cadre public des Facultés de médecine et de pharmacie». A titre transitoire, ce diplôme sera délivré de droit aux actuels visiteurs médicaux,

2 et dans le cadre, déjà évoqué, d'une «socialisation du médicament», le rattachement à un *Office national d'Information-Santé*.

Mais la réponse dépend d'un ministère dont les orientations, depuis le départ de Simone Weil, posent plus d'une interrogation.

VENDRE DE L'ASSURANCE

Questions des cadres commerciaux de l'assurance sur l'avenir de leur activité où l'informatique progresse à grands pas

par Raymond Barbet et Gérard Lobjeois

Les compagnies d'assurance sont nées pour protéger les hommes et les groupes contre les aléas du destin : maladie, malchance, malveillance. D'où ces sigles idéalistes qui miroitent encore dans nos annuaires : l'Union, la Confiance, la Concorde, la Solidarité, la Vie nouvelle, la Paternelle, etc. Il y aurait long à dire sur la dérive des idées associatives et mutualistes du XIX^e siècle. On peut déjà s'en faire une opinion à travers les interrogations actuelles des cadres commerciaux sur l'avenir de leur fonction.

Le grand public connaît bien le circuit habituel de distribution de l'assurance. Chacun a dû rencontrer l'agent général d'une compagnie, soit pour sa voiture, soit pour une inondation ou un incendie. Sait-on que la prospérité de ces sociétés se développe non à cause de ces risques divers (IART), mais grâce à l'assurance-vie, qui s'est étendue, notamment, du fait de la consommation à crédit ? Nous voyons les grandes compagnies nationalisées en particulier, structurer, parallèlement aux agents généraux, de puissants «réseaux de producteurs salariés commissionnés», pour inciter une clientèle réticente à souscrire des plans de sécurité individuels. Aux A.G.F., ce réseau comporte 5 300 commerciaux dont 900 inspecteurs du Cadre (1).

Prestige et limites d'un certain statut social

La carrière d'un «vendeur-qui-réussit» est assez simple. Il se voit très vite proposer par sa direction-Vie, un statut de cadre. Les

préoccupations professionnelles de ce nouveau promu seront dès lors bien différentes de celles de l'«homme du terrain», d'autant que la décade où nous entrons va transformer considérablement le métier.

Un cadre commercial de l'Assurance peut se définir comme un producteur qui a réalisé ses quotas et qui n'a pas craint d'être leader dans son groupe. Faire du chiffre est le maître mot pour les gens de la base. Toutefois, en chacun sommeille toujours une autre aspiration : devenir responsable d'une organisation permettant d'atteindre efficacement le client. Gérer un portefeuille : devenir en quelque sorte directeur d'un cabinet d'assurances, sans bourse délier.

C'est mieux qu'un commerçant qui doit payer patente et faire son inventaire annuel, c'est mieux qu'une profession libérale qui doit assumer toutes ses déclarations fiscales, sociales ou civiles, c'est mieux qu'un salarié qui doit subir les contraintes horaires.

Ce cadre commercial sera responsable d'un portefeuille comme s'il l'avait acheté. Il devra le faire fructifier et sera aidé dans cette tâche par des collaborateurs. Après

avoir piétiné dans la vente pendant plusieurs années, c'est la juste récompense d'un dur labeur. Le rêve devenu réalité.

A moins... ? A moins que la réalité ne soit différente. Toute médaille a son revers et le quotidien n'est pas aussi simple, même si le jeune cadre est installé, comme aux A.G.F., dans un local indépendant situé au cœur du quartier des affaires ou d'une sous-préfecture. Ce statut social de «petit patron» cache les difficultés inhérentes à toute profession commerciale : le service administratif ne suit pas la cadence de la production, les actuaires ne lui donnent pas les contrats adaptés aux situations locales, les collaborateurs se découragent les uns après les autres...

Il y a plus grave. Sa situation hiérarchique tend à lui dissimuler le lien salarial de dépendance qui le soumet aux mécanismes de l'entreprise. Tout lui échappe dans la conception comme dans l'organisation. La montagne de circulaires qu'il accumule chaque année devrait lui ouvrir les yeux sur sa véritable condition. Un jour, l'un d'entre eux s'est exclamé en réunion : «*Mais c'est pire qu'un travail de manœuvres !*»

On constate néanmoins chez les 900 cadres commerciaux des A.G.F. une certaine stabilité. La «tripe commerciale» reste-t-elle la plus forte ? Un commercial en assurance vit d'une conviction expérimentée à long terme de semaines : il est utile. Bien sûr, il s'entend souvent dire qu'il ne vend que du vent, mais lui estime qu'il rend service. Patiemment, dans son quartier ou dans la ville où il a son bureau, il s'est inséré dans ce tissu économique et social. Et puis, il a aussi l'esprit «maison», un vendeur est toujours un peu cocardier.

Et pourquoi ne reconnaîtrait-on pas qu'il y a aussi des cadres conscients des ambiguïtés de leur situation, et qui luttent pour transformer ces structures de collecte de l'épargne et des circuits de distribution du service de l'assurance ? Qui conçoivent ainsi leur responsabilité de cadres ?

Vendre des garanties ou drainer de l'épargne ?

Il est facile d'énoncer le but d'une organisation commerciale animée par l'encadrement de la branche «Vie». Tout est orienté vers la proposition d'un service à la clientèle. Les motivations d'achat sont le besoin de protection, le souci de prévoyance, et les argumentaires que diffusent la compagnie vont dans ce sens de la vente d'un service.

Mais de même qu'il y a un décalage entre le discours patronal sur le statut social du

cadre et la réalité, de même en marketing, on constate une rupture entre les supports d'un produit et les mécanismes du salaire de ceux qui doivent stimuler les ventes. La «direction Vie» est plus préoccupée par la rentabilité de l'épargne collectée que par l'efficacité de la protection et de la prévoyance. Le coût de production reste toujours un impératif majeur : c'est le seul compteur que surveille le ministère des Finances, c'est sur ce résultat que les P.D.G. se jugent entre eux. Tous les critères du salaire du cadre fonctionnent pour peser sur les paramètres de la collection de l'épargne : stabilité, durée, attractivité, compétitivité.

Les intentions réelles de la hiérarchie supérieure apparaissent aussi, bien entendu, dans le management de l'équipe dirigeante. Le cadre de base croit prendre en compte les besoins des consommateurs ; mais ensuite il y a transfert de préoccupations, et c'est l'épargne qui devient prioritaire.

Pour obtenir une promotion, le cadre va devoir changer l'intention de son travail. Sa sécurité dans l'emploi est à ce prix. Montant dans la hiérarchie, il aura ensuite accès aux différents résultats financiers, sa «participation» sera plus importante et son salaire ne sera plus influencé aussi directement par le volume de la production. Le véritable management est là.

Alors, *cadre commercial pour quoi faire ?* Les contraintes économiques des sociétés ne sembleraient laisser aucun choix. Il faut vendre. Il existe toutefois des points qui permettent d'opposer la notion de *service du client* à celle de *rémunération du capital*. Les cadres commerciaux «du terrain» sont encore assez proches des consommateurs pour obliger les directions à prendre en compte certains besoins réels de la population.

Ils peuvent agir aussi sur *l'aménagement des salaires*. Actuellement, seuls les actes rentables pour l'amélioration du prix de revient sont pris en compte sur le bulletin de paie. Un certain nombre de cadres de la nouvelle génération sont plus disposés à refuser le mirage du salaire sans plafond, pour un travail mieux rétribué et correspondant à leurs aspirations. Beaucoup souhaitent retrouver la finalité première de l'assurance qui est d'offrir des garanties (1).

Avec l'informatisation, demain est arrivé

Depuis dix ans, les informaticiens ont enclenché de tels processus que la prochaine

(1) Les cadres commerciaux en assurances ne sont pas les seuls à être soumis à cette alternative, ou continuer à vendre à tout prix, ou partir. Ce qu'il faut entreprendre maintenant ? Une tâche réalisée autrement, pour un autre salaire.

décade amènera chez les cadres de la vente plus de bouleversements que l'on n'en a connu depuis cinquante ans. Cela risque de se faire sans eux et même parfois contre eux.

Pourtant, l'encadrement commercial a été résolument *ignoré* dans le travail de recherche. Personne n'a accès à l'élaboration du budget informatique, sinon le Comité central d'entreprise, et dans son aspect d'exploitation seulement, c'est-à-dire *trop tard*. Les commerciaux ne sont consultés ni pour l'analyse des tâches, ni pour l'établissement des schémas directeurs. Ils n'interviennent que pour les modalités d'exécution, c'est-à-dire encore *trop tard*.

Jusqu'à ces dernières années, les cadres avaient une vue globale de leur mission, ils organisaient le recrutement de leurs équipes, la gestion de leur portefeuille, la vente des produits. Finie, cette ère artisanale. L'ère « scientifique » de l'informatique est arrivée. Mais les dégâts pourraient bien être importants.

La formation sera toujours une des missions de l'encadrement. Elle est maintenant présentée comme le véhicule privilégié de la politique commerciale de l'entreprise. Elle obéit donc à des règles très précises. Son objectif : former des vendeurs *agressifs*. Agressifs, puisque ces producteurs n'auront plus qu'un objectif, celui de vendre des contrats.

L'informatique les débarrasse des tâches annexes, tâches qui créaient sans doute un environnement, mais qui distraient l'assureur de son unique but. « Scientifiquement », tout devient simple : quand un vendeur n'a plus envie de vendre, il doit partir.

Les cadres sont donc chargés d'engager des vendeurs et de les renvoyer. Cette apparente simplicité ne résoud pas le cauchemar de tout cadre : le turn-over des effectifs. Il faudra tenir compte de ce que, dans l'avenir, apparaîtront d'autres lois de la relation avec le client, qui imposeront un nouveau profil des collaborateurs d'une équipe de vente.

L'informatique va modifier également cette relation client-agent en introduisant d'autres modes de gestion. Bien des compagnies d'assurances ont mis en route le prélèvement automatique pour le paiement des cotisations. Les services commerciaux se sont vus ainsi dépossédés de cette gestion des contrats qui les mettait en contact direct avec la clientèle : au nom d'une division du travail plus rigoureuse, on aboutit en fait à une déqualification de l'encadrement. Avec la mise en place du prélèvement automatique, les commerciaux ne connaîtront plus les clients que pour leur

vendre un nouveau produit ou aménager leurs anciens contrats. Leur travail change de nature.

Enfin, la connection des informations que peut réaliser l'ordinateur transformera profondément les circuits de distribution. Une compagnie d'assurances a une politique commerciale globale. Que lui importe si son expansion est due à la branche Groupe, aux agents généraux, ou aux salariés des réseaux ? L'expansion est son objectif. Sa « mémoire » contrôle 6 millions de contrats de toute nature (1), donc de clients potentiels, les uns n'ayant que la voiture, les autres que l'incendie, d'autres que la Vie. Il suffira de relier tout cela, d'avoir de bons produits et des guichets accueillants : le reste suivra. Déjà, la C.N.P. et le Crédit Agricole commencent à vendre ainsi des plans de protection et de prévoyance en circuit direct. Il est bien évident que l'on va exploiter cet outil informatique et que les circuits de l'assurance vont vers des mutations radicales. Comment prépare-t-on cet avenir si proche ?

Aujourd'hui, la mission d'un cadre se réduit souvent à un rôle de surveillance ; veiller à la bonne conformité des programmes qui lui sont confiés. Dans la formation, dans la gestion, dans les nouveaux circuits de distribution, il n'y aura plus besoin d'être cadre pour surveiller et exécuter.

La compétitivité avec nous ou sans nous ?

Le temps est donc venu pour les cadres commerciaux de l'assurance, comme pour beaucoup d'autres, de lutter pour une redéfinition de leur fonction, compte tenu de ce contexte général et de ces nouveaux outils. A leur légitime inquiétude, le patronat et le gouvernement opposent toujours l'objection de la *compétitivité*. Comment y répondre ? En exigeant d'être partie prenante au changement.

Dans *Le Matin* du 20 mai 1980, Edmond Maire reconnaît qu'il existe de réels problèmes de compétitivité, mais il ajoute :

« ... au lieu de les nier, nous voulons avoir une action sur le contrôle des conditions de la compétitivité. Le patronat parle des coûts salariaux, alors que nous, nous mettons en avant les problèmes d'organisation du travail, de gestion, de recherche, d'innovation, etc. Aujourd'hui, il faut une approche précise et offensive. Ainsi nous sommes prêts à discuter de la nécessaire restructuration de certains secteurs industriels en retard du point de vue économique ou technologique dans le sens de la création d'activités nouvelles socialement utiles ».

**Raymond Barbet
et Gérard Lobjeois**

Collectif national des Sections CFDT des
A.G.F.

(1) Toutes sortes de voies nouvelles sont possibles. Par exemple, en cas de maladie, des formules d'assurance privée s'offrent à relayer la Sécurité Sociale...

Il y a plusieurs façons de VENDRE DES VACANCES

entretien avec Roger Féron,
Bernard Hubert et Yves Marx,
directeurs de centres familiaux de vacances

Voici trois cadres dont le travail est au service du loisir des autres. Leur réflexion est actuelle à plusieurs titres. D'abord, elle traite d'un sujet où l'analyse syndicale est rare : le loisir, comme l'alimentation, sont des moments d'évasion hors-travail, et parfois les militants eux-mêmes, semblent oublier qu'il y a là aussi des travailleurs. Ensuite, par les centres familiaux de vacances, on aborde les problèmes du tourisme social et des associations. Enfin, ces trois directeurs de petites entreprises sont des militants : l'un était technicien dans une entreprise métallurgique, l'autre permanent syndical régional, le troisième est un passionné de démocratie culturelle. Tous les trois ont découvert, non sans surprise, les réalités de la gestion, et de la responsabilité de personnel. Leur expérience intéresse tous les militants qui accèdent sans préparation à un rôle de pouvoir, et les cadres isolés qui cherchent leur forme d'insertion et d'expression syndicale.

Où en est le tourisme social ?

Le tourisme social représente environ 10 % du marché total des vacances. C'est important par rapport à nos moyens, c'est peu par rapport à notre marché potentiel. Mais il est possible que notre image de marque ne corresponde pas à notre réalité d'aujourd'hui. Les centres familiaux de vacances, autrefois «maisons familiales», sont nés du projet de militants bénévoles – syndicaux, familiaux, culturels – qui voulaient que les familles à budget modeste puissent bénéficier de vacances et de loisirs de qualité, ceci dans le sillage et la tradition du Front Populaire. Un peu partout en France, ils se sont constitués en associations 1901, qui ont ou-

vert des maisons de vacances et souvent y travaillaient eux-mêmes à titre bénévole. Il y a 15 ans, c'était cela les maisons familiales : saisonnières, bénévoles, militantes. Comme toute activité de loisir, elles attiraient parfois les instituteurs, techniciens et cadres moyens plus que les ouvriers, mais elles n'en étaient pas moins ouvertes à tous, avec une vie collective originale. Il est possible que pour certains, les maisons familiales de cette époque soient restées «les vacances du pauvre»...

Mais ceux qui nous fréquentent savent combien, depuis dix ans, les choses ont changé. Dans notre région des Alpes, il y a toujours quelques centres modestes, mais qui tournent bien parce qu'ils sont très bien situés. Ils satisfont un

besoin d'isolement, de simplicité, de rupture. Nous avons aussi des réalisations neuves, qui valent en confort n'importe quel 2 étoiles et tournant à long-ueur d'année avec des équipes de travail et d'animation salariées. Elles sont implantées dans des sites de qualité, à tel point que parfois de grandes stations de ski se sont développées dans le voisinage (Valmorel) avec l'avantage de leurs équipements et les inconvénients du tourisme de luxe.

Comment va la coexistence avec le tourisme commercial ?

Évidemment, nous avons des problèmes, par exemple, l'hiver, à côté de familles à revenus modestes, qui nous viennent par l'intermé-

diaire des comités d'entreprises, nous recevons des vacanciers de la classe moyenne : enseignants, techniciens, etc. Ceux-ci sont plus nombreux aux sports d'hiver, le ski n'étant pas vraiment accessible à tous. Et nous rencontrons une certaine hostilité du village, qui nous reproche d'héberger «des gens qui pourraient se payer l'hôtel».

Plus profondément, l'opinion du village est que le tourisme noble c'est l'hôtellerie, et que le tourisme social pêche par moindre standing et surtout par autarcie. Nous assurons aux gens le gîte, le couvert, l'animation, parfois la location de ski, les cours de ski... Et nous achetons peu au village, où les prix en saison sont multipliés par deux.

Alors on nous reproche d'être un État dans l'État. Mais en même temps, nous sentons peser sur nous une pression accrue du tourisme ambiant, qui crée un environnement coûteux, et donc réduit encore nos chances d'accueillir les catégories modestes.

En fait, l'autarcie qui nous est reprochée, on la trouve aussi, mais sous une forme opulente, dans le tourisme capitaliste. Demain, nous verrons un peu partout de ces ensembles touristiques pseudo-communautaires, où toutes les activités seront payantes, où toute l'organisation aura pour but d'inciter à la dépense.

Ils s'emparent de l'image et des trouvailles du tourisme social pour les vendre au prix fort. Nous pouvons faire figure de précurseurs parce que la forme et les propos sont apparemment les mêmes. En fait, il s'agit de deux logiques sociales opposées.

Dans ce contexte, pouvez-vous préciser vos contraintes de gestion ?

40 Nos contraintes de gestion sont de deux ordres. Les

unes sont en conséquence de notre effort d'équipement. Par exemple, en 1974, nous avons construit à La Plagne un centre de vacances qui vaut aujourd'hui seize millions de francs. Là-dessus, nous avions 43 % de subvention d'équipement, et 57 % d'emprunts à rembourser. Résultat, nous devons prélever 15 F/jour par vacancier pour rembourser nos emprunts.

Les Carlins, un des premiers centres permanents construits, l'équipement a été subventionné à 27 %. La première année, le niveau des dépenses atteignait celui des recettes, sans compter les frais d'emprunt...

Deuxième ordre de contrainte : assurer les salaires en faisant tourner la maison toute l'année. En montagne, nous avons deux saisons, longue l'hiver, courte l'été. Pour équilibrer, notre marge de jeu est étroite : serrer au maximum les dépenses, accroître le nombre de journées-vacances.

Au-delà, la seule possibilité qui reste est d'augmenter les prix. Mais plus nous élevons les prix, plus nous nous éloignons de ce qui fait notre raison d'être, plus nous devenons inaccessibles aux budgets modestes, aux groupes de retraités ou de handicapés.

Nous pourrions «remplir» à n'importe quel prix. Avec nos lieux d'implantation et la qualité de nos équipements, nous aurions maintes occasions d'accueillir des vacanciers à hauts revenus. Les capitalistes, eux ne se cassent pas la tête. A Noël, à Pâques, ils louent à des prix exorbitants, et la sélection s'effectue d'elle-même, par l'argent.

Avec nos bas prix et nos tarifs dégressifs, la seule solution qui nous reste, puisque nous ne faisons pas de publicité commerciale, c'est la prospection et le démarchage. Nous y passons une part importante de notre temps.

Vers qui orientez-vous prioritairement votre prospection ?

Nous misons beaucoup sur les comités d'entreprise. Mais nous avons constaté qu'à part quelques gros C.E., ils connaissent peu le tourisme social. D'abord préoccupés par les problèmes professionnels : salaires, conditions de travail, hygiène et sécurité, ils s'intéressent surtout aux colonies de vacances pour les

enfants, à des voyages au bord de la mer.

Nous leur expliquons, que, outre la modicité des prix, nous leur proposons de vivre les vacances d'une autre manière, avec une animation sans excès d'encadrement, avec toute une série de services que nous mettons gratuitement à la disposition des familles (moniteur pour les enfants, nursery, buanderie, location de skis, etc.).

Parfois, la modicité de nos

tarifs joue contre nous : «A ce prix-là, ils ne doivent pas offrir grand-chose !»

Parfois, au contraire, il suffit d'un seul vacancier qui revient, enthousiaste, pour créer un courant.

Parfois encore certains vacanciers nous viennent, fortement conditionnés par les images publicitaires de La Plagne ou Vermorel, et ensuite découvrent, apprécient chez nous un certain climat, une qualité de relations : ce qui ne se vend pas.

Au total, nous trouvons tout de même qu'après tant de discours entendus depuis 1968 sur le temps pour vivre et la qualité de la vie, les choses bougent lentement.

Vous ne bénéficiez d'aucune subvention ?

Cette question beaucoup de vacanciers nous la posent. Quand nous accueillons les vacanciers à 50 F par jour, au-dessous de notre prix de revient, nous devrions être subventionnés. Mais nous

ne recevons rien des pouvoirs publics pour le fonctionnement, et quand nous payons 17,6 % de TVA sur nos équipements, la subvention d'équipement elle-même est singulièrement rognée. Les choses sont beaucoup plus faciles pour l'hôtelier qui s'installe. Il y a là matière à une action nationale de nos associations.

Comment concevez-vous votre métier de directeur et en particulier vos relations avec les autres salariés ?

Le directeur d'un centre familial de vacances est à la fois le représentant d'une association et le coordinateur d'une équipe de travail.

Étant donné notre passé militant, nous aspirons à des structures égalitaires, à un éventail équitable des salaires, à de bonnes relations de travail. Ce sont des questions qu'en général les directeurs d'entreprise ne se posent pas. Nous nous les posons, mais n'y avons pas été préparés.

Nous pensions créer « la bonne équipe » : on se partagera les responsabilités, on se partagera le travail, et ça marchera. Mais ça n'a pas toujours marché. Il y a eu des conflits. Et nous, qui avons détesté les chefs du personnel, nous sommes trouvés en position de chefs du personnel ; nous qui

nous étions toujours battus contre les licenciements, avons été amenés à licencier ; nous sommes tous copains, nous nous tutoyons, mais quand il y a un problème, les autres salariés viennent voir « le patron ». Comment ne pas reproduire le modèle patronal ?

Alors chacun trouve sa méthode. A La Plagne a été institué un conseil de direction où participent les principaux responsables. Les décisions graves, comme les licenciements, sont prises collectivement. Cela ne supprime pas toutes les contradictions, mais c'est une défense contre la tentation autoritaire, contre la solitude aussi : un intermédiaire entre le modèle patronal et le modèle syndical.

Nous voyons bien qu'il faut du contrôle... Le tout est d'éviter le contrôle tâtillon ; de se dire que, globalement, le service a été rendu, et qu'à travers des réussites inégales, on progresse. Encore faut-il que nous soyons en accord avec notre association, et qu'elle ait défini sa politique.

Quels sont vos problèmes avec les associations ?

Il y aurait beaucoup à dire ; d'autant que de l'une à l'autre il y a des variantes.

Les associations ont été lancées par des militants, dont le militantisme avait pour objectif d'offrir des séjours de qualité aux salariés, avec priorité aux revenus modestes. Politique généreuse, où les fondateurs ont eux-mêmes travaillé bénévolement. Mais ce bénévolat fausse l'idée qu'ils se font aujourd'hui de leurs salariés, et souvent nous ne sommes que l'outil de leur volonté militante.

Il est temps qu'elles réfléchissent à ce que nous sommes comme collectivité salariée de travail ; et qu'elles mesurent la différence entre la gestion d'une activité bénévole et celle d'une entreprise de salariés. Depuis quinze ans, des chan-

TROIS CENTRES FAMILIAUX DE VACANCES DANS LE SUD-EST ALPIN

■ LES TROIS CENTRES FAMILIAUX DE VACANCES dont les directeurs présentent ici leur expérience sont situés dans des sites exceptionnels. L'un, à Valloire, est isolé, les deux autres sont dans l'aire de grandes stations touristiques. Voici leurs adresses, avec leurs prix été 1980.

LE DOU DE LA RAMAZ, 73210 LONGEFROY-SUR-AIME (LA PLAGNE).
280 lits.

En moyenne annuelle 45 salariés. Directeur : Roger Féron.

Prix été 1980 : mini 350 F, maxi 700 F la semaine selon le quotient familial.

LE SCHUSS LE REGAIN, 73450 VALLOIRE.
130 lits.

En moyenne annuelle 10 salariés. Directeur : Bernard Hubert.

Prix été 1980 : 41 F à 64 F par jour, par personne (hiver 79/80 : 45 F à 80 F par jour par personne).

LES CARLINES, 73260 DOUCY EN TARENTAISE (VALMOREL).
172 lits.

En moyenne annuelle 14 salariés. Directeur : Yves Marx.

Prix été 1980 : 310 F à 675 F la semaine, selon le quotient familial.

Les prix sont dégressifs selon le revenu des familles. Les vacanciers s'occupent eux-mêmes de l'entretien de leur chambre (à Valloire, ils participent aussi à la vaisselle).

Ces trois centres sont adhérents à la Fédération Loisirs-Vacances-Tourisme, 67, rue de Dunkerque, 75009 Paris.

gements sont intervenus dans l'idée qu'on se fait de l'animation touristique, des conditions de travail, et même du militantisme. Certaines associations ne l'ont pas compris. Mais peut-on se flatter d'être une entreprise «pas comme les autres» si l'on méconnaît les demandes et les réalités propres de ceux qui constituent cette entreprise ?

Si elles veulent bien regarder vers les travailleurs des centres de vacances, et pas seulement les vacanciers, les associations comprendraient que l'avenir du tourisme social passe par une autre conception de la façon dont on y travaille.

Quand on a fait les centres, on n'a pas pensé que ceux qui viendraient y travailler pouvaient avoir une famille et qu'il faudrait les loger.

Les associations attendent des travailleurs qu'ils soient «motivés», disponibles, et participent à la vie des vacanciers. Mais la motivation est quelque chose en plus. Pouvons-nous exiger a priori de tous les salariés, surtout des salariés à temps partiels, qu'ils soient des militants ?

Comment motiver le balayeur ou le plongeur qui vous dit : «Dans ma saison j'ai lavé 24 000 assiettes»... Il y a des tâches qui ne motivent pas. Il faudrait pouvoir les partager, mais cela pose des problèmes difficiles, y compris dans les conventions collectives. Faute de pouvoir faire que toutes les tâches soient épanouissantes, on peut créer un contexte de travail plus sympathique, des rythmes acceptables, tels que chacun se sente intégré, valorisé, utile.

A cela il y a des conditions. Il faut d'abord que ce soient les travailleurs *permanents*. Car le saisonnier breton qui vient travailler cinq mois dans les Alpes ne vise souvent qu'une chose : gagner le plus possible d'argent, et travailler sans histoires. En tant qu'anciens militants d'entreprise, nous avons parfois du mal à compren-

dre cette attitude. Mais elle est propre au travail saisonnier.

Nous sommes persuadés que si nous voulons tourner à plein avec des travailleurs motivés, nous devons lutter contre l'emploi saisonnier.

A La Plagne, il y a 16 permanents sur une quarantaine de salariés. Cette proportion est encore très insuffisante et devra s'améliorer. Ensuite, il faut pour les salariés des centres familiaux de vacances, une *convention collective nationale*, qui leur garantissent des conditions d'emploi et de travail moins précaires.

Quelles sont les revendications propres des directeurs de centres ?

Il faut certainement clarifier leur statut par rapport aux associations : la relation est souvent conflictuelle, faute d'une définition claire de la délégation de pouvoir faite au directeur.

Ensuite, il faut que certaines associations se demandent si le rythme auquel elles «consomment» des directeurs n'est pas un signal d'alarme pour le tourisme social. C'est le genre de rôle où l'on s'investit très fort. Un directeur, l'été, travaille au minimum 60 heures par semaine. Quand il s'absente, les vacanciers s'étonnent, et jusqu'à présent beaucoup logeaient sur place. Dans un centre de taille moyenne, toutes les conditions sont réunies pour que l'homme soit «mangé» par sa fonction : polyvalence, présence permanente, multiplicité des imprévus. On assure la comptabilité, le planning, les commandes, le courrier, l'animation, la location des skis... On se lève à 5 h 30, on se couche après minuit, on est vidé et on a l'impression de n'avoir rien fait. Si de surcroît on loge sur place, on mange à la table commune, la femme et les enfants aussi : la vie familiale se confond avec la vie professionnelle et l'on n'est surtout pas disponible le week-end, pour les en-

fants, au retour de l'internat.

Il n'est pas étonnant qu'un jour on veuille *tout* quitter. Les associations feraient bien d'y réfléchir dans l'intérêt de leur projet. Trop de directeurs sont partis trop vite, en conflit avec leur association, et convaincus que les patrons collectifs sont plus aveugles que les patrons individuels. Et il n'est pas normal que des directeurs compétents ne puissent pas, pendant dix ou quinze ans, passer d'un centre à l'autre, apportant le bénéfice de leur expérience. Le *suivi* des choses est mal assuré, et plus encore la réflexion *prospective* face à un tourisme capitaliste qui se structure.

Les revendications actuelles des directeurs ne sont pas d'ordre salarial (leur salaire qui tournait autour de 4 000 F brut, est passé en 1979 à environ 5 600 F brut, non nourri, non logé). Ils demandent surtout *du temps* et de *l'autonomie*, ce qui concrètement se traduit par : un directeur-adjoint, un logement extérieur. Ces sortes de revendications sont d'ailleurs aussi celles de nombreux cadres du tourisme commercial, fatigués d'être présents jour et nuit, au détriment de leur vie personnelle et familiale. Il existe un problème de l'autarcie hôtelière. Dans les centres familiaux de vacances, géographiquement isolés, dans un climat de collectivité sympathique, le risque de déphasage est grand pour les travailleurs qui y resteraient trop longtemps. Et autant il faut supprimer l'emploi saisonnier, autant il faut veiller à ce que la collectivité de travail ne tourne pas au ghetto et ne crée des marginaux.

Mais c'est tout l'avenir des centres familiaux qu'il faudrait réenvisager avec les associations. Une politique plus cohérente et plus active d'investissements et de création d'emplois, certes coûteuse dans l'immédiat, est sans doute indispensable aujourd'hui pour assurer le long terme.

SERVICE PUBLIC ET STRATÉGIES COMMERCIALES

En matière de service public, la Cinquième République défait patiemment l'œuvre de la Troisième, et le gouvernement Barre à cet égard se surpasse. Au nom de la souplesse et de la rentabilité, on casse les structures anciennes, et l'on ouvre largement les nouvelles aux intérêts privés. Des stratégies commerciales new-look transitent d'un secteur à l'autre.

En douceur, le service public devient service au public, l'usager devient client. Mais en même temps s'installent des pouvoirs commerciaux autoritaires qui cumulent la position de monopole de l'entreprise nationale avec les techniques offensives du monde des affaires, faisant de l'usager une sorte de client-sujet.



QUAND DISPARAITRA LA SNCF

SITUATION DE LA SNCF AUX APPROCHES DU 31 DÉCEMBRE 1982

par l'UFC Cheminots CFDT

Depuis la signature, en 1979, du contrat d'entreprise avec le gouvernement, la SNCF travaille à la mise au point d'un plan pour les années 1980-1983. Déjà la grande entreprise «s'adapte» à l'économie de marché. Mais que deviendra-t-elle après le 31 décembre 1982, date où expire la concession à la SNCF de l'exploitation des lignes de chemin de fer ?

LE TRAFIC MARCHANDISES S'ADAPTE A L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ

Depuis la signature en 1979 du contrat d'entreprise avec le gouvernement, la S.N.C.F. travaille à la mise au point d'un plan pour les années 1980-1983.

En ce qui concerne le transport des marchandises, cette nouvelle étape 1980-1983 dans la définition de sa politique commerciale doit permettre à la S.N.C.F. d'entrer pleinement dans l'économie de marché.

Pour cela, elle s'appuie sur deux notions-clé dont elle essaie de démontrer le bien-fondé à l'opinion publique, aux cadres de l'entreprise et à la clientèle : ces deux maîtres-mots sont SOUPLESSE et RENTABILITÉ.

La volonté d'entrer pleinement dans l'économie de marché — c'est-à-dire de la concurrence — se traduit bien dans la fixation d'objectifs de trafic non seulement en *volume* (tonnes kilométriques), mais aussi en *part de marché* pour chacun des grands secteurs d'activité.

Rappelons que si le trafic marchandises doit augmenter de 62,8 milliards de tonnes kilométriques en 1978, à 67 en 1983, le plan d'entreprise entérine pourtant la régression du chemin de fer sur le marché des transports, puisque sa part doit passer de 43,52 % à 41,10 %.

Ce grand recul, la direction voudrait l'atténuer en annonçant que la perte sera plus faible que dans les années 70 ; ces

perspectives étant à mettre à l'actif des actions commerciales à engager pendant la durée du plan !

Rentabilité d'abord

Depuis longtemps, Direction S.N.C.F. et pouvoirs publics partagent l'idée que le chemin de fer est plus coûteux que les autres modes de transport.

Il faut donc rentabiliser encore le service marchandises, pour qu'enfin se développe une «saine» concurrence entre modes, mais aussi entre la S.N.C.F. et ses propres filiales, sans parler de la très large place que le plan entend réserver aux commissionnaires de transport.

Dans ce contexte, la compression des dépenses devient une idée fixe qui prend le pas sur la recherche de trafic et sur le développement des transports ferroviaires : faut-il le même temps pour créer une desserte supplémentaire que pour en supprimer une ?

L'instrument «scientifique» de cette politique, c'est la définition des coûts sectoriels, qui fractionnent tellement les éléments qu'on en perd l'aspect global. De plus, n'oublions pas qu'ils vont de plus en plus servir à juger les cadres sur leur gestion et leur efficacité à réduire les moyens.

Tout cela pour parvenir à couvrir les charges affectables et dégager en plus une contribution (de 500 MF en 1980) à

la couverture des charges fixes générales de l'entreprise.

Par contre, dans le même temps, les tarifs augmenteront seulement un peu plus que le PIB.

C'est donc bien plus d'économies forcées que de fortes augmentations de recettes que la S.N.C.F. attend la rentabilité du trafic marchandises.

L'heure est aussi à la souplesse

Cependant pour n'effaroucher personne, mais présenter sous un jour moderniste et attrayant cette politique, le plan s'étend à plaisir sur les possibilités de souplesse que l'entreprise acquiert peu à peu grâce au libéralisme avancé, et qui trouveront leur plein effet au cours du plan.

L'opération publicitaire est bien montée mais cette souplesse cache pourtant mal ce qui n'est en réalité qu'abandon des obligations de transporter et réduction de service :

- *souplesse des prix* : les tarifs tendent à n'avoir qu'une valeur indicative, car désormais les prix se négocient. D'où la dernière publicité axée sur le slogan «topez là». D'où la fierté de la direction à lancer des services traités entièrement sur devis, meilleur signe de cette liberté tarifaire enfin obtenue.

La négociation commerciale n'est plus assujettie qu'aux coûts rebaptisés pour la circonstance «Limites inférieures de prix de vente».

- *souplesse du service assuré* : le service, lui aussi, se négocie.

Cette politique trouve sa plus nette illustration dans *l'expérience dite du Mans*.

Le nombre et la circonstance des dessertes sont maintenant définis et programmés cas par cas : chaque client est mis en face du coût du service qu'il demande : ou il paie, ou il n'est pas desservi, c'est à prendre ou à laisser. Cela s'appelle programmation et contractualisation !

Tout au long du plan, cette expérience sera étendue pour être généralisée à tout le réseau grâce à la transformation de 7 à 800 gares en gares multi-fonctions (GMF) permettant la suppression à terme de plus de 3 000 petites gares.

En contrôlant de mieux en mieux le service qu'elle offre, la fourniture des wagons, les acheminements spécialisés, les dessertes, il est évident que la S.N.C.F. pénalise les «petits» clients au profit des «gros» clients qui ont toutes les chances d'avoir des conditions de

départ plus favorables, ayant un volume de trafic suffisant pour bénéficier d'une desserte ferroviaire de bout en bout.

Et si les PME s'étonnent de cette inégalité, la S.N.C.F. pourra toujours dire qu'elle n'est pas responsable de l'aménagement du territoire, ni de la structure économique française. Toutefois, en gage de bonne volonté, elle ne manquera pas de leur proposer quelque bonne recette pour «massifier» leurs transports : pourquoi ne pas créer une plate-forme de distribution ? Pourquoi ne pas utiliser de plus gros wagons ? Pourquoi ne pas expédier des rames complètes ?

La S.N.C.F. se réjouit toujours de la concentration économique et financière. On peut même dire qu'elle aide au surdéveloppement des régions déjà industrialisées et équipées au détriment des régions moins bien pourvues. La désertification des zones rurales sera certainement un résultat de «l'expérience du Mans», puisque les clients éloignés devront supporter entièrement leur «handicap».

Enfin, nous ne pourrions clore ce chapitre sur la souplesse, sans rappeler que l'encouragement aux wagons de particuliers se poursuit vigoureusement pour la grande joie des sociétés filiales ou privées qui gravitent autour de la S.N.C.F. : C.N.C., S.C.E.T.A., S.T.E.F., VINIRAIL...

Économie de marché. Rentabilité. Souplesse. Un langage rationnel et dans le vent, pour une restructuration draconienne qui signe la diminution du chemin de fer dans les transports de marchandises, et ouvre la porte à tous les démantèlements possibles en 1982 quand disparaîtra la S.N.C.F. Comment ne pas être très inquiets de ce que le plan d'entreprise prépare aux chemins ?

LE TRANSPORT VOYAGEURS LIMITÉ AUX CLIENTÈLES RENTABLES

Pendant de très nombreuses années, le trafic «Marchandises» a constitué la part la plus importante des recettes de la S.N.C.F. Depuis peu de temps, les recettes «Voyageurs» ont atteint et même dépassé (en comptant le trafic Banlieue de Paris) les recettes «Marchandises» ce qui a motivé des mesures de mutation de l'entreprise sur la gestion de son trafic et la définition par la Direction d'une nouvelle politique commerciale dans le domaine des «Voyageurs». D'où notamment la mise en place progressive de structures commerciales spécifiques, d'abord au niveau national puis aux ni-

veaux régional et local.

Cette nouvelle politique commerciale repose principalement sur trois critères :

- augmenter les recettes,
- diminuer les coûts,
- ne plus assurer de mission de service public sans compensation.

Cela nous permet de dire que la S.N.C.F. devient une société commerciale quelconque du système capitaliste.

Accroître les recettes

La première solution est bien sûr de chercher à accroître notre clientèle en améliorant les prestations offertes et les services rendus. La clientèle des trains de prestige régressant (concurrence de l'avion), celle de 1^{re} classe ne progressant que très peu, la S.N.C.F. s'est attaquée à améliorer ses prestations de

2^e classe par l'apport de matériel nouveau (voitures Corail, turbotrains, autorails neufs, voitures banlieue à 2 étages, etc.). Si les voyageurs ont salué avec plaisir ce renouvellement de matériel, qui souvent a permis des vitesses accrues, ils n'ont pas toujours apprécié certaines conceptions nouvelles comme les voitures «Coach» (sans compartiment).

La deuxième solution consiste tout simplement à *augmenter les tarifs* et la Direction ne s'en prive pas dans la période actuelle où l'inflation lui facilite la tâche. Les majorations successives du tarif de base se sont accompagnées de la création et de la majoration de taxes fixes de «prise en charge» ou de taxes additionnelles pour la rénovation des gares.

La troisième méthode est beaucoup plus subtile. Le transport de voyageurs est soumis aux fluctuations de trafic journalières (heures de pointe) et hebdomadaires

LE CONTROLE DANS LES TRAINS

Service après-vente ou service de répression ?

D'un côté, l'hôtesse corail flatte l'aimable clientèle. De l'autre, le contrôleur-gendarme fait tomber dru les amendes. Il lui en faut un minimum par mois pour sa carrière. Mais voilà, les rudesses que l'on tolérerait du bon vieux service public, on ne les admet pas d'une entreprise commerciale. Il va falloir faire cela autrement. Le client qui paie a droit à l'erreur, droit à la place «assise» (ou alors au tarif «debout»), droit aux égards qu'il reçoit dans les boutiques où le client est roi. Du moins en principe...

TOUT VOYAGEUR, avant de prendre place dans un train, doit être muni d'un titre de transport correspondant au parcours effectué dans la classe occupée. Ce billet, qui peut être acheté deux mois à l'avance, est validé, le jour de son utilisation, par une opération simple et «gratuite», à la charge du client, appelée compostage.

Le non respect d'une de ces formalités entraîne le voyageur à se trouver en situation «anormale». Et c'est à partir de cet instant qu'intervient le service «après-vente» tel qu'il est conçu par la direction SNCF sur le plan tarifaire et appliqué par les «contrôleurs». Lorsqu'un client n'a pas eu le temps matériel de «composter» son billet dans la petite boîte orange, il a la possibilité d'aviser le contrôleur, sur le quai, avant le départ. Ce dernier annote le titre de transport et tout rentre dans l'ordre. En cas de surclassement de 2^e à 1^{re} classe, soit avant le départ soit en cours de route, le voyageur

acquitte le montant de la différence entre le prix d'un billet de 2^e et celui d'un billet de 1^{re}. Il n'est donc pas pénalisé... même s'il s'est installé délibérément en 1^{re}, escomptant qu'il ne serait pas contrôlé ! Dans tous les autres cas de «situation anormale» (allongement de parcours, billet non composté sans préavis avant départ, voyageur démuné de titre de transport) la régularisation entraîne pour le client une majoration de 20 % sur la tarification habituelle, avec, en pratique, la perception d'un minimum de 20 F. C'est, en termes «picaresques», ce qu'on appelle pratiquement l'application du barème «rose»...

Si le principe en lui-même est difficilement contestable, compte tenu du fait que la clientèle SNCF comprend un volant d'environ 2 % de fraudeurs impénitents qui considèrent qu'une entreprise de transport nationalisée devrait fournir des prestations gratuites, la direction oublie délibérément les carences dont elle

est coutumière : effectifs insuffisants, en particulier aux guichets voyageurs les jours et heures de pointe, service d'accueil presque inexistant et sans pouvoir, guichets renseignements submergés et dans l'incapacité de satisfaire la clientèle.

Bien entendu, en cas de refus de paiement, c'est le procès-verbal systématique, suivi généralement d'une offre de transaction présentée par la direction régionale intéressée (somme initialement due majorée de frais de dossier). A défaut de règlement dans les dix jours, c'est généralement la traduction du contrevenant devant l'instance juridique compétente.

Que doit penser d'un tel «service après-vente» le voyageur de bonne foi, rencontré en situation anormale, par le fait de l'entreprise, dans un train surchargé du vendredi ou du dimanche soir, et lourdement pénalisé sur le plan pécuniaire ? 20 % de majoration n'est-ce pas un taux usuraire ?

res (fin de semaine). Ces fluctuations imposent la possession d'un parc de matériel qui ne peut pas être constamment utilisé à son plein rendement. Pour pouvoir mieux l'utiliser dans les périodes creuses, la S.N.C.F. a donc créé des *tarifs spéciaux* qui ne sont utilisables que dans ces périodes (cartes vermeil, tarif couple, etc.). Par contre, les voyageurs qui, de par leur travail ou leur situation, sont obligés de voyager pendant les périodes de pointe, sont doublement pénalisés, car ils ne peuvent bénéficier des tarifs préférentiels (ce qui paraît normal) mais il doivent de plus en plus fréquemment acquitter des *suppléments* pour les trains qui circulent dans les sillons intéressants (horaires les mieux adaptés).

Diminuer les coûts

Les dépenses de personnel sont relativement importantes dans les entreprises de transport, et la nôtre n'échappe pas à ce phénomène. Bien que les cheminots français soient les plus productifs d'Europe, la S.N.C.F. continue à *réduire les effectifs* par tous les moyens, dans tous les services. Les *services commerciaux* n'échappent pas à la règle ; c'est pourquoi les halls de gares ont vu apparaître depuis une dizaine d'années des appareils distributeurs de billets pour remplacer les guichetiers. L'avantage théorique de ces appareils est principalement de fonctionner sans interruption 24 heures sur 24, mais malheureusement tout le monde a pu constater leurs difficultés

- à fonctionner sans panne pendant une longue durée,
- à rendre la monnaie correctement,
- à être utilisés par des non-initiés ou par la clientèle étrangère,
- à corriger leurs erreurs (et en cas d'erreur du client dans le choix d'un ticket banlieue, la S.N.C.F. ne rembourse pas... Étonnante conception du commerce).

La S.N.C.F. compte beaucoup sur l'extension rapide par les P.T.T. du réseau télématique qui permettra à de nombreux clients de se servir eux-mêmes et donnera à la Direction la possibilité de supprimer la plupart des points de vente et bureaux de renseignements.

D'autres possibilités sont offertes par l'amélioration de la vitesse des trains, qui permet une plus grande rotation du matériel roulant (donc un meilleur rendement) et une utilisation plus intensive

du personnel de conduite et d'accompagnement des trains (contrôleurs).

La mise en service du TGV par exemple, permettra un gain de temps très appréciable pour les voyageurs sur le parcours Paris-Lyon (2 heures), mais elle obligera le personnel roulant à faire de plus grands trajets pendant sa journée de travail, ce qui va encore accroître la productivité des cheminots.

Que restera-t-il du service public ?

Le premier contrat programme de 1969, entre la S.N.C.F. et le gouvernement, a déchargé notre entreprise de sa vocation de service public pour en faire une société de transport soumise à la politique libérale et au jeu de la concurrence. La volonté politique dictée à l'entreprise, dans la période actuelle, est donc uniquement la recherche de la rentabilité par tous les moyens. Cela conduit la Direction à développer les équipements sur les axes à grands courants de trafic jugés rentables et à *abandonner ou transférer sur route les dessertes omnibus des petites lignes* sauf si celles-ci sont subventionnées par l'État ou des collectivités régionales ou locales. Depuis la parution du rapport Guillaumat, pour inciter ces collectivités à supprimer les petites lignes, le gouvernement a prévu de leur reverser pendant sept ans le montant des compensations reçues actuellement par la S.N.C.F., si elles décident de supprimer ou de transférer sur route le service omnibus d'une ligne. C'est un encouragement non négligeable dont certains n'avaient pas besoin.

En ce qui concerne les *tarifs sociaux* compensés par l'État (exemple : cartes de familles nombreuses), il est à craindre que la S.N.C.F. ne demande aux pouvoirs publics de restreindre leur utilisation pendant les périodes de pointe, conformément à sa politique.

La concession, à la S.N.C.F., de l'exploitation des lignes de chemin de fer, se termine le 31 décembre 1982. Que deviendra la S.N.C.F. à cette date ? Les pouvoirs publics laissent entendre que son avenir dépend de l'aptitude qu'elle aura montrée, d'ici là, à être rentable. La politique commerciale s'inscrit dans cette incertitude. L'hypothèque de l'avenir et la nécessité d'être rentable conduisent la Direction à mener une « politique libérale avancée » et à négliger la notion de service public qui avait fait, jusqu'à présent, l'image de marque de la S.N.C.F. Et ce sont surtout les faibles courants de trafic qui feront les frais de cette politique.

L'UFC Cheminots

EDF : LES AVATARS DE LA POLITIQUE COMMERCIALE

par François Gaël

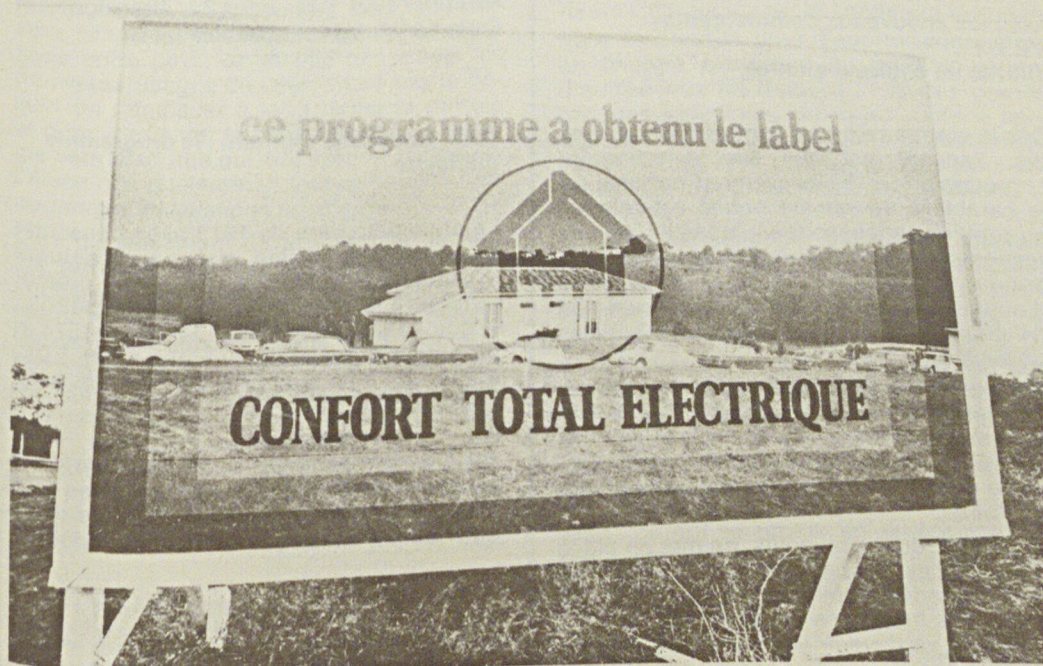
APRÈS la nationalisation, la notion de Service public à EDF était évidente : il fallait répondre aux besoins d'énergie au moindre coût, et assurer un service essentiel à la vie du pays. Dans un contexte de pénurie, nul n'était besoin de pousser à la consommation : la production suivait tout juste le développement des ventes. Le rôle des services commerciaux de l'Établissement était avant tout un rôle de conseil de la clientèle en matière d'utilisation de l'énergie et de tarifs, dans une perspective d'économie.

Dans cette optique, le rôle des cadres commerciaux était clair et ne soulevait guère de problème de conscience : la notion de service l'emportait sur le caractère pure-

ment commercial, et leur mission s'intégrait parfaitement dans l'éthique de l'Établissement.

Le virage des années 60

Vers la fin des années 60, le climat se transforme. Dans l'euphorie de la croissance et du pétrole à bon marché, les idées évoluent vite chez les responsables de la politique économique. Jusque-là il était généralement admis qu'un service public n'avait pas à dégager de profit au sens capitaliste courant : sa mission était de satisfaire les besoins au moindre coût. On admettait aussi que la notion de déficit n'avait pas de sens dans ce cas, puisque de toute façon il fallait assurer un service essentiel.



Cette thèse, il est vrai, n'avait pas que des avantages et pouvait mener à une gestion dont la rigueur n'était pas la qualité dominante. Tel n'était pas le cas d'E.D.F.

Au cours de cette période est apparue dans les sphères gouvernementales et dans l'administration une certaine idée du service public. Des équipes d'économistes «nouvelle vague», dont certains étaient passés par Harvard, introduisent dans le domaine de la gestion des services publics la notion de rentabilité telle qu'elle avait cours dans le secteur privé. On estime, dans ces milieux, qu'il n'y a aucune raison pour qu'une entreprise publique ne soit pas gérée comme une entreprise industrielle privée en vue de dégager du profit. Ces nouvelles théories voient le jour au moment du lancement de la nouvelle politique industrielle de la V^e République, qui implique la restructuration de secteurs industriels entiers, par exemple la sidérurgie (on sait ce qu'il en est advenu de ce côté-là...). L'État a donc besoin de larges crédits pour aider les grands groupes industriels.

Très engagé dans le financement des investissements du secteur public (en particulier d'E.D.F.) l'État cherche le moyen de désengager de ce secteur qui a l'avantage, notamment dans le cas d'E.D.F., de disposer d'un monopole et ne risque donc pas de voir fuir la clientèle. Le *rapport Nora* de 1967 va concrétiser cette thèse en imposant, à travers de nouvelles règles de gestion, un accroissement considérable de la part d'autofinancement, ce qui suppose un développement important des ventes. Le contrat de Programme signé en 1970 donne le signal de départ de la nouvelle politique commerciale.

Avec les «nouveaux commerçants» d'E.D.F., priorité au chiffre d'affaires

Dès la signature de ce contrat de Programme, l'accent est mis sur le caractère *commercial* de l'Établissement national, et le caractère de *service public* est relégué au rang des accessoires. L'objectif fixé aux responsables n'est plus seulement de répondre aux besoins de la clientèle, mais d'augmenter les recettes au maximum afin de dégager le plus de ressources propres possibles.

A partir de ce moment, le chef d'un centre de distribution n'est plus tant jugé sur la qualité du service, que sur sa capacité à accroître ses recettes. Comme dans n'importe quel grand magasin, on vise le chiffre d'affaires.

Pour réaliser ces objectifs, on met en place de nouvelles équipes commerciales. On envoie les cadres commerciaux se former aux méthodes modernes de marketing. Bientôt l'abonné va devenir le «client», la «cible».

On voit apparaître la notion d'*agressivité*. Il est symptomatique qu'au niveau de la Direction générale, une des premières équipes du nouveau Service commercial est qualifiée d'équipe de «*Spadassins*»; une de leurs missions est de déclarer la guerre commerciale à leurs collègues gaziers dont la concurrence sur le marché du chauffage domestique et industriel gêne la pénétration de l'électricité. Or, la consigne est de trouver le maximum de débouchés.

Cette attitude, si elle ne pose pas de problèmes chez les théoriciens de la Direction générale, ne manque pas de troubler les agents sur le terrain. Le paradoxe est, en effet, de demander aux responsables des services commerciaux des centres de distribution de se lancer dans une concurrence sauvage à l'égard du gaz, alors qu'ils sont eux-mêmes agents mixtes, à la fois électriciens et gaziers, habitués de surcroît à rechercher avec leurs abonnés la solution répondant le mieux à leurs besoins.

Il a donc fallu un effort important pour convaincre ces agents du bien-fondé du virage qu'on leur demandait de prendre. L'un des arguments les plus employés à cette époque aussi bien en direction du personnel que du public, était la comparaison entre la consommation d'électricité par tête d'habitant en France et aux États-Unis. Pensez donc, les Français avaient vingt ans de retard sur les Américains ! On ne se posait pas la question de savoir si notre consommation correspondait à nos besoins normaux et si la société américaine n'était pas une société de gaspillage (1). Nos Économistes distingués étaient obnubilés par le modèle américain, et le taux de croissance leur credo : «la croissance à la japonaise, pourquoi pas nous ?» interrogeaient certains hauts responsables.

1974, deuxième tournant : le programme nucléaire

La crise pétrolière de 1973 allait bousculer tout ce bel optimisme, mais en accentuant le phénomène. En effet, pour nous prémunir contre la pénurie éventuelle de pétrole, le gouvernement Messmer lance en 1974 le programme nucléaire préconisé par EDF, dont le coût va multiplier les problèmes de financement.

Au tournant *commercial* va se superposer le tournant *nucléaire*, d'où le slogan «*Tout électrique-tout nucléaire*» qui a cours quelque temps, mais qu'on remet bientôt au

(1) En 1978, les U.S.A. consommaient 8 TEP (Tonnes Équivalent Pétrole) par an et par habitant, les autres pays occidentaux industrialisés 3,5 à 4 TEP. Le reste du monde de 0,3 à 0,4 environ.

placard devant les réactions qu'il suscite dans le pays.

De 1971 à 1974 tous les moyens deviennent bons pour pousser le développement des ventes d'électricité. Les cadres commerciaux, conditionnés par le climat créé, imaginent toutes sortes de solutions pour développer les ventes dans tous les secteurs : domestique, industriel, tertiaire. Avec le recul, certaines de ces solutions paraissent aberrantes (1).

Mais plus graves étaient les méthodes conduisant à rançonner la clientèle, et qui furent appliqués dans certains centres : elles consistaient à imposer aux nouveaux abonnés des contrats avec une puissance nettement supérieure à leurs besoins.

Coup de frein jusqu'en 1979 et nouveau tournant en 1980

Après 1974, la crise s'installant, une certaine prise de conscience des gaspillages que risquait d'entraîner cette politique, et sur injonction du gouvernement une sourdine fut mise aux campagnes publicitaires. De plus, les difficultés apparues dans la réalisation du programme nucléaire faisaient que le développement du chauffage électrique qui remportait un succès inattendu, risquait de mettre en péril l'approvisionnement normal des usagers.

La politique commerciale d'E.D.F. connut donc un demi-sommeil jusqu'à la fin de 1979. Cependant, des actions de promotion ont continué, mais plus axées vers les secteurs industriels et tertiaire. Il faut noter qu'après la période de croissance à tout va, les justifications de la politique commerciale ont évolué. Abandonnant les comparaisons simplistes des niveaux de consommations entre pays, on justifie désormais les nouveaux usages de l'électricité par le besoin de remplacer à long terme le pétrole et donc d'orienter la consommation d'énergie vers la source qui doit assurer la relève : l'électricité nucléaire. *Il faut rentabiliser les coûteuses installations nucléaires.*

Lors du lancement du programme, il avait été envisagé avec les groupes industriels concernés, que les investissements seraient rentabilisés grâce aux exportations de centrales clés en mains, afin d'obtenir des séries de fabrication suffisamment importantes. Mais les prévisions ne se sont pas réalisées, et à part quelques unités, E.D.F. reste pratiquement le seul client des constructeurs. Ceci peut expliquer pour une part l'insistance des pouvoirs publics, suivis par E.D.F., à imposer le développement du programme nucléaire.

(1) On a vu préconiser la suppression des interrupteurs pour l'éclairage dans les constructions nouvelles, sous prétexte que les allumages répétés usaient prématurément les tubes fluorescents.

En ce milieu de 1980, nous entrons dans une nouvelle phase de développement commercial qui verra sans doute une action discrète, mais insistante, en direction des secteurs industriels. Cette relance sera moins liée aux nécessités de financement, et davantage à la technique nucléaire. Actuellement, celle-ci manque de souplesse : pour maintenir le prix du Kwh dans les limites compétitives par rapport aux autres sources d'énergie, il faut que les centrales nucléaires fonctionnent pratiquement à plein régime et 24 h sur 24 toute l'année, hors les périodes de rechargement et d'entretien. Il en résultera des excédents d'énergie en période creuse, alors que la production sera juste suffisante en période de pointe.

Voici un nouveau casse-tête pour E.D.F. : comment écouler ces excédents que l'on ne peut stocker ? Et voilà du pain sur la planche pour les cadres des services commerciaux.

Les cadres commerciaux piégés

Ainsi, en dix ans, les cadres des services commerciaux n'ont cessé d'être ballotés entre des consignes plus ou moins contradictoires : tantôt il faut accélérer, tantôt ralentir, puis repartir. On ne peut écrire qu'il y a chez eux un malaise : en bons commerçants, ils s'adaptent aux circonstances. Cependant, il y a des indices qui montrent un certain désarroi : actuellement se succèdent les réunions de responsables d'action commerciale, où chacun essaie de se convaincre du bien-fondé de la relance commerciale. La ligne politique fluctuante de l'établissement, la contestation « extérieure » du nucléaire, le sentiment que derrière le combat pour l'approvisionnement en énergie électrique du pays se jouent d'autres jeux (et d'abord ceux des grands groupes industriels impliqués dans le secteur nucléaire qui entendent maximiser leurs profits), font que les raisons de s'enthousiasmer pour sa mission se raréfient.

On peut se demander dans quelle mesure les erreurs psychologiques et économiques commises au temps de la Grande Croissance n'ont pas brisé l'esprit de service qui régnait dans la maison. L'un des résultats de la politique suivie depuis dix ans est que parallèlement au développement des ventes, le service de la clientèle ne cesse de se dégrader et ce n'est pas la diminution des points d'accueil et des contacts humains, qui amélioreront les choses.

Mais, ce qui se profile en arrière-plan de ces avatars, c'est aussi l'absence d'une définition démocratique de la politique énergétique du pays.

LE MARCHÉ DE L'EAU

OUI OU NON, LA DISTRIBUTION DE L'EAU POTABLE EN FRANCE EST-ELLE UN SERVICE PUBLIC ?

par Yves Mérillon

Nul doute que l'eau soit un bien élémentaire, vital, collectif. L'eau est un bien public, comme les plages et les bords de rivières sont des espaces publics. Le marché de l'eau est-il donc un service public ? En principe oui. En réalité, c'est moins évident. Yves Mérillon, qui nous donne ici son opinion de syndicaliste, s'occupe lui-même de l'alimentation en eau potable de la région parisienne, à l'Agence financière de Bassin Seine Normandie. Il est membre du syndicat national de l'Environnement CFDT, qui a engagé une réflexion sur la distribution de l'eau potable en France.

La qualité de l'eau étant un sujet d'inquiétude périodique, il convient d'abord d'en dire deux mots.

Remarques préalables sur la qualité et la sécurité

En région parisienne s'exercent des contrôles stricts et constants. Les usines de traitement sont très sophistiquées. Leur bon fonctionnement fait d'ailleurs partie de leur image de marque, puisque les distributeurs

d'eau sont exportateurs d'usines semblables vers l'étranger. Rien ne justifie donc la passion de certains consommateurs pour l'eau minérale (1).

Il faudrait être plus prudent pour certaines zones rurales où l'eau souterraine commence à être dangereusement polluée par les engrais.

Surtout, il faut rappeler que la pollution n'est pas inévitable, même en région parisienne. On sait, par exemple, que cinq ou six industriels font à eux seuls 40 %

de la pollution de l'Oise : un plan concerté anti-pollution serait sûrement possible. Il faudrait pour cela que les redevances que les agences de Bassin font payer aux pollueurs soient incitati-

(1) Seule la publicité peut expliquer cette vogue, qui n'a pas d'équivalent en Europe. La plupart de ces eaux ne devraient être distribuées que sur avis médical, du fait de leur concentration excessive en certains sels minéraux, ou de leur carence en certains autres. D'ailleurs, les eaux embouteillées ne sont pas à l'abri des pollutions et des exemples récents le prouvent (bouteilles d'eau Fontève). Sans compter les détériorations du fait des temps de stockages abusifs...

ves. Mais il est plus avantageux pour un industriel de continuer à polluer tout en payant la redevance, que de construire la station d'épuration qui le dispenserait de payer.

On connaît aussi le chantage patronal à la fermeture et à la suppression d'emplois. Pour les petites entreprises, le problème est réel. Mais il faudrait le placer dans une stratégie d'ensemble, mesurant d'une part le coût social, le coût en énergie de cette dégradation du milieu naturel, et d'autre part, la rentabilité de l'anti-pollution. Les contrats de branche passés entre le ministère de l'Environnement et les papeteries, tanneurs ou autres activités ultra-polluantes, ont déjà donné des résultats : certaines pollutions ont été réduites de 80 à 90 %...

Autre problème actuel : la *sécurité de la distribution*, qui est vitale en particulier pour une grande agglomération comme Paris. Il ne s'agit pas de paniquer. Mais l'alimentation de la région parisienne dépend de six ou sept usines situées en amont sur la Seine : si leur fermeture, pour une raison accidentelle quelconque, durait plus de 24 heures des coupures d'eau sont possibles. Le projet d'installation d'une centrale nucléaire à Nogent n'est pas fait pour simplifier les choses (2). Si cette centrale se comportait comme celle de Harrisbourg, la pollution concernerait non seulement les rivières, mais aussi les nappes souterraines : que se passerait-il pour l'alimentation en eau potable de Paris ?

La question a été considérée avec EDF. Mais on ne peut imaginer que l'hypothèse du fonctionnement normal, pas celle de l'accident. On n'a pourtant pas le droit de l'exclure : d'ailleurs, elle inquiète assez les distributeurs d'eau pour qu'ils

envisagent de reporter une partie de leurs prises d'eau sur la Marne.

Ceux qui organisent la distribution

Mais, le plus grave problème de la distribution de l'eau en France est celui de son organisation administrative.

On en parle beaucoup depuis deux ans. Il y a émiettement de la responsabilité (cinq ou six ministères au moins s'en occupent), mais il y a concentration des intérêts : 80 % du cubage consommé chaque année en France est vendu par deux groupes privés : la Compagnie Générale des Eaux et la Société Lyonnaise des Eaux, avec leurs filiales, qui parfois sont des filiales communes. Les autres 20 % sont distribués par des régies directes : des municipalités, comme Paris et Toulouse, ou des petites sociétés marginales. En tout cas, on ne saurait parler de concurrence.

Quand le maire d'une petite commune reçoit quelques cadres supérieurs d'une compagnie de distribution d'eau, qui lui promettent monts et merveilles, et parfois lui subventionnent de menues dépenses communales, il cède vite à leurs sollicitations, renonçant à la régie directe et aux soucis qu'elle entraîne.

La commission de la Production et des Echanges de l'Assemblée nationale a publié un très bon rapport sur ce sujet (3). Il explique pourquoi les communes sont démunies face aux distributeurs d'eau privés, dont le marché s'accroît d'année en année (avec des profits qui d'ailleurs ne restent pas dans le domaine des eaux : une compagnie a racheté les maisons Phénix, une autre les Pompes funèbres...).

Ces compagnies étant souvent dirigées par d'anciens hauts fonctionnaires — ici un ancien directeur d'agen-

ce de bassin, là un ancien préfet, ou Jérôme Monod —, elles maîtrisent le terrain, et un organisme public comme l'agence de bassin ne peut guère que s'incliner devant leur pouvoir.

Qui veut que l'eau soit un service public ?

La question qui se pose est donc de savoir si oui ou non l'eau est à considérer comme un *service public*. Et si la réponse est oui, comme nous le pensons à la CFDT, quelle forme administrative lui conviendrait ?

On peut certes imaginer une «Eau de France», comme il y a une «Électricité de France». Mais la distribution de l'eau est soumise à d'autres contraintes que celle de l'électricité. Il y a des spécificités territoriales, géologiques.

Pour la même raison, les collectivités locales non plus ne sont pas aptes à bien gérer le problème : on s'en aperçoit quand un conflit éclate sur l'implantation d'un barrage, au préjudice de populations qui elles, ne seront pas desservies par ce barrage. Il faudrait envisager solidairement tous les points concernés, avec des organismes publics à plusieurs niveaux, suivant la répartition territoriale des eaux. Organismes où soient représentés l'État, les collectivités locales et les divers utilisateurs : buveurs d'eau, mais aussi baigneurs, pêcheurs, industriels, agriculteurs qui ont des besoins d'irrigation. On tiendrait compte à la fois du cycle de l'eau et des divers intérêts. L'eau ne serait pas une denrée spéculative et, à qualité égale, coûterait moins cher.

La réflexion n'est pas très avancée sur ce thème, il faut la poursuivre et ce ne sont malheureusement pas les projets de lois du PCF et du PS, particulièrement inconsistants, qui peuvent vous y aider.

(2) Voir *Le Monde* du 11 mars 1980.

(3) Voir l'encadré, page suivante : «Un rapport parlementaire sur le racket de l'eau».

UN RAPPORT PARLEMENTAIRE SUR LE MARCHÉ DE L'EAU

DEVINETTE. Depuis leur création au siècle dernier, ils n'ont connu aucun exercice déficitaire. Leurs chiffres d'affaires sont toujours allés croissant. Entre 1972 et 1976 leurs bénéfices bruts ont doublé. Leurs bénéfices nets en 1977 ont été respectivement de 109 et 164 millions de francs. En ces temps de «marasme économique», qui sont ces phénomènes ?

RÉPONSE. Les deux «géants» (plus de 80 % du marché à eux deux) de la distribution privée de l'eau potable : la Compagnie Générale des Eaux (CGE) et la Société lyonnaise des Eaux et de l'Éclairage (SLEE).

LES BRILLANTS SUCCÈS. pour le moins anachroniques en ces temps de crise, ont fini par se savoir, malgré la grande discrétion des intéressés. Tour à tour la Cour des Comptes, les organisations de consommateurs, les nouveaux maires élus en 1977 et enfin l'Assemblée nationale elle-même, ont voulu en savoir plus. En 1977, celle-ci a publié un important rapport d'information sur les problèmes de la distribution de l'eau potable. Rapport dont la gravité est difficilement atténuée par le vocabulaire mesuré d'un rapport parlementaire, et qui équivaut à un acte d'accusation (1).

Il constate «une concurrence imparfaite» (inexistante, dirions-nous) dans certains secteurs où la lutte fratricide des deux grands devient si vive qu'il est souvent préférable de s'entendre pour créer une filiale commune (ex : Marseille, Metz et très récemment Versailles).

De même on murmure que dans certaines régions, il y aurait de véritables zones réservées à l'une ou l'autre des sociétés dans lesquelles la ou les concurrentes s'engage à ne pas s'aventurer, à charge de revanche...

«VOTRE ARGENT M'INTÉRESSE». Le rapport note que les sociétés privées travaillent souvent avec l'argent des autres. Dans le cas du contrat d'affermage, l'exploitant travaille et fait des bénéfices avec un instrument (usine de

traitement, réseau) lourdement payé par la collectivité.

On peut y ajouter l'utilisation par les sociétés des sommes recueillies au titre des différentes taxes et redevances, qui s'ajoutent au prix de l'eau et qui ne sont reversées à leurs destinataires (commune, département, agence de bassin) que plusieurs mois après leur perception : voilà une trésorerie aisément constituée !

«DES CONTRATS D'ADHÉSION». Le rapport note que «la capacité de négociation des maires des communes de moyenne importance n'est pas proportionnée à la capacité de persuasion des grandes sociétés qui disposent d'un personnel très qualifié, d'appuis bancaires confirmés, et d'un réseau de relations politiques et administratives considérables». Le résultat est qu'en définitive les maires signent des contrats «souvent entachés de clauses léonines», d'une durée excessive (20, 30, voire même 50 ans !) et dont les clauses de révision sont rédigées de telle manière que la collectivité, pieds et poings liés, ne pourra jamais obtenir la rediscussion du contrat. Le rapporteur affirme qu'en revanche, les clauses permettant à l'exploitant de demander une nouvelle négociation sont fréquemment plus souples».

Ce dont le rapport ne parle qu'en termes voilés, mais qui constitue pourtant un grand sujet de conversation dans la profession, c'est la manière dont les contrats s'enlèvent, à coups de gueuletons, de beaux week-ends ou voyages d'affaires, etc. Traduit en langage parlementaire, cela donne : «la signature d'un contrat avec une nouvelle municipalité est en général le résultat d'un siège de plusieurs an-

nées où les relations personnelles jouent un grand rôle». Qu'en termes galants...

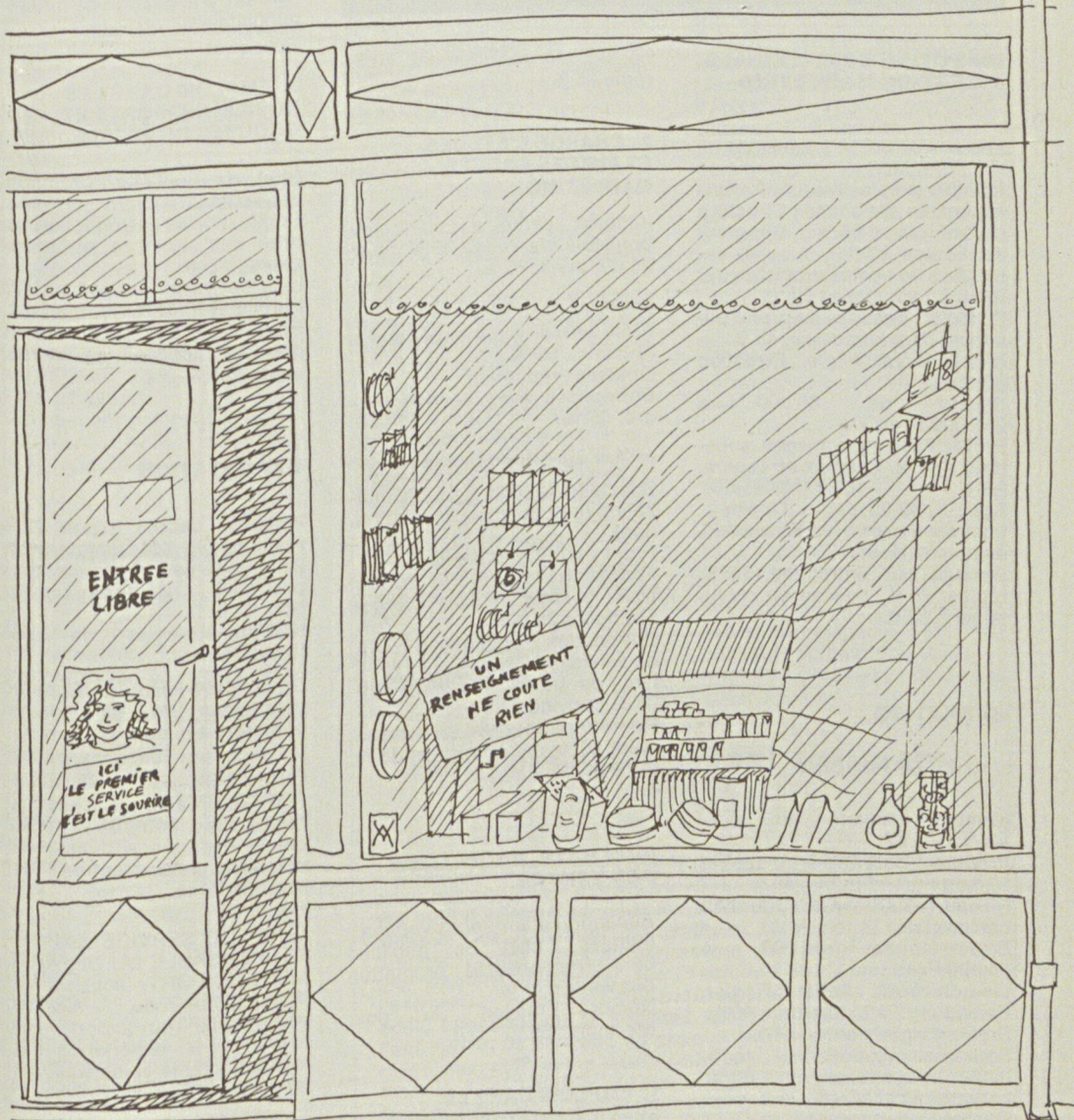
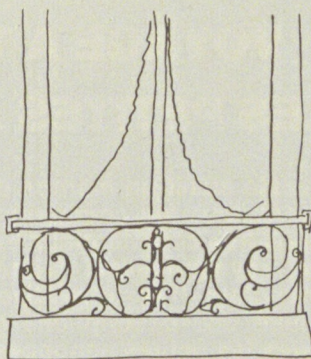
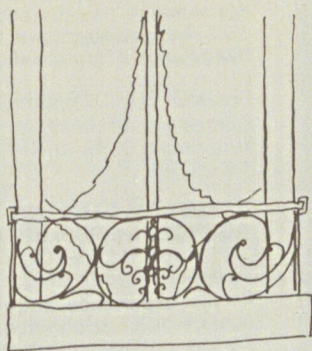
«L'ATTRIBUTION DES TRAVAUX D'EXTENSION DU RÉSEAU». De nombreux contrats d'affermage ne prévoient pas de mise en concurrence pour les travaux neufs (poses de tuyaux, etc.). D'où un chiffre d'affaires garanti, d'autant que, sans concurrence, la collectivité paie le prix fort (le système CGE est très au point : les tuyaux sont fabriqués par l'une de ses filiales et posés par une autre !).

Ajoutez à ces différents ingrédients des formules de variations de prix extrêmement défavorables pour la collectivité (on connaît des formules où la partie fixe est de 3 % !), et vous saurez l'essentiel sur le meilleur moyen de faire de considérables profits sur ce qui aurait dû rester un service public.

Pour éviter toute contestation, les représentants des compagnies peuvent refuser à la collectivité le droit de consulter leurs comptes d'exploitation, en affirmant, soit qu'ils n'ont pas ces documents en leur possession, soit en déclarant, drapés dans leur dignité, que «la présentation annuelle des comptes relatifs à tel ou tel service affermé serait, par nature, contraire à la notion d'affermage qui entraîne une gestion aux risques et périls du fermier» (M. Girardot, directeur de la CGE). Sans commentaire, évidemment.

Aux dernières nouvelles, on apprend, la parution J.O d'un «cahier des charges type» d'affermage de l'eau. Ce document devrait donner plus de pouvoirs aux collectivités locales face aux distributeurs privés. Gageons pourtant que ces derniers ont encore de beaux jours devant eux.

(1) Assemblée Nationale n° 2923. Rapport d'information de la Commission de la Production et des Échanges. Tome III : La distribution. Rapporteur : M. Bernard, député (socialiste). Annexé au procès-verbal de la séance du 25 mai 1977. Il y a à quelques temps, ce rapport était... épuisé. On peut l'obtenir en photocopies.



VOYAGE A TRAVERS LES PETITES ANNONCES

Il existe aussi un *marché* du travail, où il faut se vendre, tous les chômeurs le savent. Le marché des cadres commerciaux est par excellence celui des «dynamiques», «imaginatifs», «entrepreneurs», etc. Il reste relativement ouvert. Voici un résumé des descriptions d'emploi recueillies à travers les petites annonces par les fiches «JOB» de l'APEC.

Pour une plus ample information, voir l'APEC, 8, rue Duret, 75116, Paris tél. 502.13.50.

DIRECTION COMMERCIALE. DIRECTION MARKETING

Les postes commerciaux de niveau direction.

Intitulés les plus fréquents dans les petites annonces : Directeur commercial, 65 %. Directeur des ventes, 23 %.

Nombre de postes proposés par mois, en moyenne : 77.

Produits : destinés au grand public, 45 %, à l'industrie, 40 %.

Niveau hiérarchique : Direction générale.

Salaire de 80 000 à 250 000 F/an.

Profil : Formation niveau supérieur : 40 %. Langue étrangère, 35 %.

Age : 30-35 ans. Qualités : commandement, négociation, disponibilité, etc.

Recruté par entreprise, 20 %, régions, 25 %, conseil en recrutement, 55 %.

MARKETING

1. CHEF DE PRODUIT

Nombre moyen de postes/mois : 67.

Produits : destinés à l'industrie 50 %, au grand public 35 %.

Niveau hiérarchique : Direction commerciale.

Salaire de 60 000 à 85 000 F/an.

Lieu de travail : Paris et Région Parisienne 70 %, province 20 %.

Profil. «Expérimenté» 65 %.

Formation «supérieure», technique ou commerciale : 60 %.

Langues étrangères : 25 %.

Qualités : disponibilité, contact, travail en groupe, gestion, etc.

Entreprise : société industrielle 65 %, de distribution 20 %.

Recruté par entreprise 35 %,

conseil en recrutement 40 %,
régie 25 %.

2. CHARGÉ D'ÉTUDES ET AUTRES CADRES MARKETING

Intitulés : cadre, assistant, responsable marketing 35 %, chargé d'études, 20 %.

CHARGÉ D'ÉTUDES (35 %)

Profil jeune, mais expérimenté (2-3 ans), 65 %.

Qualités : rédaction.

Entreprises avec service intégré, 65 %.

RESPONSABLE MARKETING

Spécialistes d'un type de marketing (industriel ou de distribution).

Profil «expérimenté» 80 %.

Formation supérieure, surtout type gestion (ESC). Langue étrangère 25 %.

Entreprises : industrielle 60 %, de services 20 %.

Lieu de travail : Paris et R.P. 55 %, province 40 %.

Recruté par conseil en recrutement 40 %, par entreprise 35 %, régie 25 %.

PUBLICITÉ, PROMOTION DES VENTES

Beaucoup d'annonces vagues.

Intitulés : chef de publicité 60 %, responsable promotion des ventes 15 %.

Nombre moyen de postes/mois : 85.

1. EMPLOIS DANS LE SERVICE INTÉGRÉ D'UNE ENTREPRISE

CHEF DE PUBLICITÉ : Dépendant du directeur du marketing

ou du directeur commercial. Formation : niveau supérieur 35 %. Langue étrangère, 20 %. Imagination et organisation.

PROMOTEUR DES VENTES :

Cadres «confirmés», formation supérieure, 50 %.

2. EMPLOIS DANS LES AGENCES DE PUBLICITÉ

Fonction mal définie.

Profil : expérience acquise en agence ou chez un annonceur. Parfois, apport d'une clientèle.

Formation 30 % supérieure commerciale.

Imagination, aptitude au contact, à la gestion de budgets publicitaires.

3. EMPLOIS DANS LES RÉGIES, SUPPORTS ET GROUPES DE PRESSE

Chef de publicité, promoteur des ventes.

Profil : bonne introduction auprès des agences et annonceurs.

Lieu de travail : province 55 %, Paris et R.P. 41 %.

Recruté par entreprise 40 %, régie 25 %, conseil en recrutement 25 %.

EXPORTATION

Intitulés : cadres export 22 %, responsable des ventes export 22 %, ingénieur commercial export 10 %, chef de service export 10 %.

Nombre moyen de postes/mois : 41.

On retrouve ici toutes les caractéristiques de la fonction commerciale, dont :

DIRECTION EXPORT ou IMPORT-EXPORT. Cadres de haut niveau, entre 35 et 40 ans, solide expérience dans même domaine. Salaire entre 120 et 150 000 F/an.

CHEF DE SERVICE EXPORT, RESPONSABLE DU DÉPARTEMENT EXPORT, sous la responsabilité du directeur commercial (ou export). Haut niveau 50 %, expérience dans même domaine et législation internationale.

CHEF DE PRODUIT, CHEF DE MARCHÉ EXPORT. Formation supérieure commerciale ou technique, expérience dans le même produit.

CHEF DES VENTES EXPORT, CADRE COMMERCIAL EXPORT. Deux types d'offres.

1. Expérimentés dans même genre de produit, parfois même zone géographique, avec formation supérieure, âge minimum 28-30 ans.
2. Débutants (10 %) niveau supérieur.

INGÉNIEUR D'AFFAIRES, TECHNICO-COMMERCIAL EXPORT. Deux types de candidats.

1. Expérimentés (expérience technique ou export).
2. Débutants, école d'ingénieur, 15 %.

INGÉNIEUR COMMERCIAL EXPORT. Expérience du même genre de produit ; formation école d'ingénieur 90 %.

RESPONSABLE ADMINISTRATION COMMERCIALE EXPORT.

Tous ces postes impliquent disponibilité, nombreux déplacements à l'étranger, langues étrangères.

Salaires de 60 000 à 100 000 F/an.

Lieu de travail : Paris 45 %, province 40 %.

Entreprises : surtout sociétés industrielles 70 % et sociétés d'import-export.

Recrutement par conseil en recrutement 40 %, entreprise 30 %, régie 30 %.

ADMINISTRATION ET LOGISTIQUE COMMERCIALE

Responsabilité de l'ensemble des opérations d'administration commerciale.

Intitulés : responsable de l'administration des ventes 30 %, responsable ou assistant de l'administration commerciale 25 %.

Nombre moyen de postes/mois : 15

Profil peu défini (expérimentés 40 %). Formation supérieure gestion. Langue étrangère 20 %.

Salaires de 40 000 à 100 000 F/an.

Entreprises : sociétés industrielles 55 %, commerciales 35 %, de services 10 %.

Recrutement par régie 35 %, par conseil 35 %, par l'entreprise 30 %.

TECHNICO-COMMERCIAUX INGÉNIEURS COMMERCIAUX

L'ensemble des postes dont la fonction tourne autour de la vente de produits industriels ou de services techniquement sophistiqués (ex. informatique⁽¹⁾).

Annonces souvent imprécises. Intitulés : ingénieur technico-commercial 35 %, ingénieur commercial 30 %, cadre technico-commercial 25 %.

Nombre moyen de postes/mois : 200.

INGÉNIEUR TECHNICO-COMMERCIAL. Expérimentés 50 %. Formation supérieure surtout de type technique 45 %. Bonne connaissance, soit du produit, soit de la clientèle. Langue étrangère 25 %. Salaire de 45 000 à 90 000 F/an.

INGÉNIEUR COMMERCIAL. Fonction : prospection et négociation de contrats.

Profil : bonne expérience de la vente, connaissances techniques.

Expérimentés 65 %. Formation supérieure 30 %. Salaires très disparates, de 45 000 à 120 000 F/an.

INGÉNIEURS D'AFFAIRES. Expérience industrielle même domaine. Expérimentés 60 %. Salaires de 50 à 120 000 F. Formation technique 60 % (souvent haut niveau), langues 35 %.

Lieu de travail : province 50 %, Paris et R.P. 40 %. Sociétés industrielles 80 %, commerciales 12 %.

Recrutés par les entreprises 40 %, régies 35 %, conseils en recrutement 25 %.

VENTES - ANIMATION INSPECTION DES VENTES

Sous la responsabilité d'une direction commerciale et dans un secteur géographique donné, organisation de la vente et promotion des produits.

Intitulés : cadre commercial 25 %, chef des ventes 18 %, attaché commercial 16 %.

Nombre moyen de postes/mois : 283.

Profil : expérimenté 45 %. Age environ 30 ans. Formation supérieure commerciale 30 %. Qualités : « passion pour la vente », négociation, commandement, etc.

Entreprises : sociétés industrielles 40 %, de service 20 %.

Produits grand public 40 %, destinés à l'industrie 30 %.

Lieu de travail : province 60 %, Paris et R.P. 35 %.

Salaires d'environ 40 à 50 000 F/an pour jeunes commerciaux, certains VRP ou chefs des ventes, d'environ 60 à 80 000 pour chefs de région et réseau de ventes. Le salaire est de toute évidence, présenté comme l'élément attractif du poste. Il comprend d'ordinaire : un fixe plus primes, commissions, intéressements, pourcentages... dont souvent l'importance respective apparaît mal.

DISTRIBUTION

Il s'agit de la « grande distribution » : grand public et grands magasins.

Intitulés : directeur (ou responsable) de magasin 48 %, responsable commercial 19 %.

Nombre moyen de pos-

LES GUIDES-FONCTIONS DE L'EMPLOI DES CADRES

L'ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES (APEC) propose aux cadres en activité ou en recherche d'emploi un nouvel outil d'information pour les aider dans leur projet professionnel. Ces documents de synthèse, bien faits et très documentés, seront utiles aux cadres qui souhaitent réfléchir sur leur carrière, s'informer sur l'évolution des fonctions dans l'entreprise, mesurer l'influence des mutations technologiques, économiques et sociales sur les emplois-cadres dans l'entreprise. Ils dérivent, ou chaque fonction, les tâches associées aux différentes qualifications et précisent les modes d'accès à ces emplois, les aptitudes et compétences requises, les possibilités de perfectionnement, les débouchés actuels et le recrutement. Enfin ces informations sont complétées par une liste de documents et adresses utiles. Ces guides-fonctions sont disponibles à l'APEC, 8, rue Duret, 75116 Paris, et dans ses délégations régionales.

(1) Voir dans *L'Usine nouvelle*, n° 14, du 3 avril 1980, un article intitulé : « L'informatique manque d'ingénieurs commerciaux » (p. 112).

tes/mois : 74.

Deux catégories très différenciées :

1. DANS LE CADRE DES SOCIÉTÉS (5 %)

2. DANS LE CADRE MÊME DES CHAINES DE DISTRIBUTION (95 %)

AU NIVEAU DE LA DIRECTION COMMERCIALE DE LA CHAÎNE, cadre commercial, adjoint au directeur commercial. Directeur ou responsable de région.

AU SEIN DES MAGASINS ET CENTRALES D'ACHAT. Directeur de magasin. Responsable de secteur, de département, chef de rayon.

Lieu de travail : province 70 %, Paris et R.P. 30 %.

Profil : expérimentés 87 %, débutants 13 %.

Très grandes exigences de qualité. Les résultats antérieurs sont beaucoup plus importants que les diplômes. Ex. : « meneur

d'hommes agissant avec souplesse et fermeté », dynamique, ambitieux, persévérant... Parfois : « doit envisager de travailler pendant les week-end », « accepter des mutations », « s'engager à acquérir l'esprit maison ».

Recrutement par l'entreprise 55 %, régie 35 %.

Exemples de salaires (rarement indiqués) : directeur de supermarché : de 85 à 150 000 F/an.

Directeur de magasin « moyen » : 50 à 80 000 F/an.

Chef de département ou de secteur : environ 60 000 F/an.

Chef de rayon : 40 à 58 000 F/an.

Responsable de grande distribution : 100 à 110 000 F/an.

REMARQUES

Les demandeurs d'emploi ont pu noter que divers autres postes à caractère commercial ap-

paraissent sous des intitulés très vagues, du genre « cadre commercial » : c'est toute la gamme des postes d'adjoints ou confiés à des débutants, avec des offres soit très spécifiques (directeur de galerie d'art), soit très « accrocheuses » du genre : « vous êtes... vous voulez..., nous sommes... nous recherchons » ou « un investissement : vos études, un objectif : votre carrière, un moyen : la vente, une action : écrivez-nous ».

Elles s'étendent plus volontiers sur les qualités attendues (toute la gamme) que sur les conditions du travail. La rémunération n'est pas donnée en valeur, mais annoncée comme « motivante, intéressante, attractive, pour « candidat de valeur », etc. »

Quand vous tombez sur des truauds, tâchez de réunir des preuves et envoyez-les nous.

ERRATA

Dans notre numéro 293 « Inégalités de salaires, revenus et patrimoines », certains tableaux comportent des erreurs ou des oublis, que nous vous prions d'excuser, et que vous pouvez corriger.

1. Dans « Le patrimoine des particuliers en France », p. 22, rétablir ainsi les intitulés de colonnes du tableau V :

V. RÉPARTITION DU PATRIMOINE BRUT PAR FONCTION POUR CHAQUE CATÉGORIE DE FOYER

Classes de revenu global du foyer	(centiles)	FONCTION				Ensemble du patrimoine brut
		d'usage domestique	d'usage professionnel	de rapport	autres	
1 ^{re} classe	0	47,1	22,6	24,8	5,5	100
2 ^e classe	20	41,9	29,6	23,2	5,3	100

2. Dans « Les salaires des femmes cadres », p. 31, tableau V et VI, ligne BNP (1977) : supprimer les chiffres 23 985 et 2,71 %.

3. Dans les « Bilans énergétiques pour 1985 et 1990 », p. 57, le chiffre concernant le pétrole pour 1990 est 81 millions de T.E.P. (et non 51), le total de la production des centrales est 355 milliards de Kw/h (et non 135).

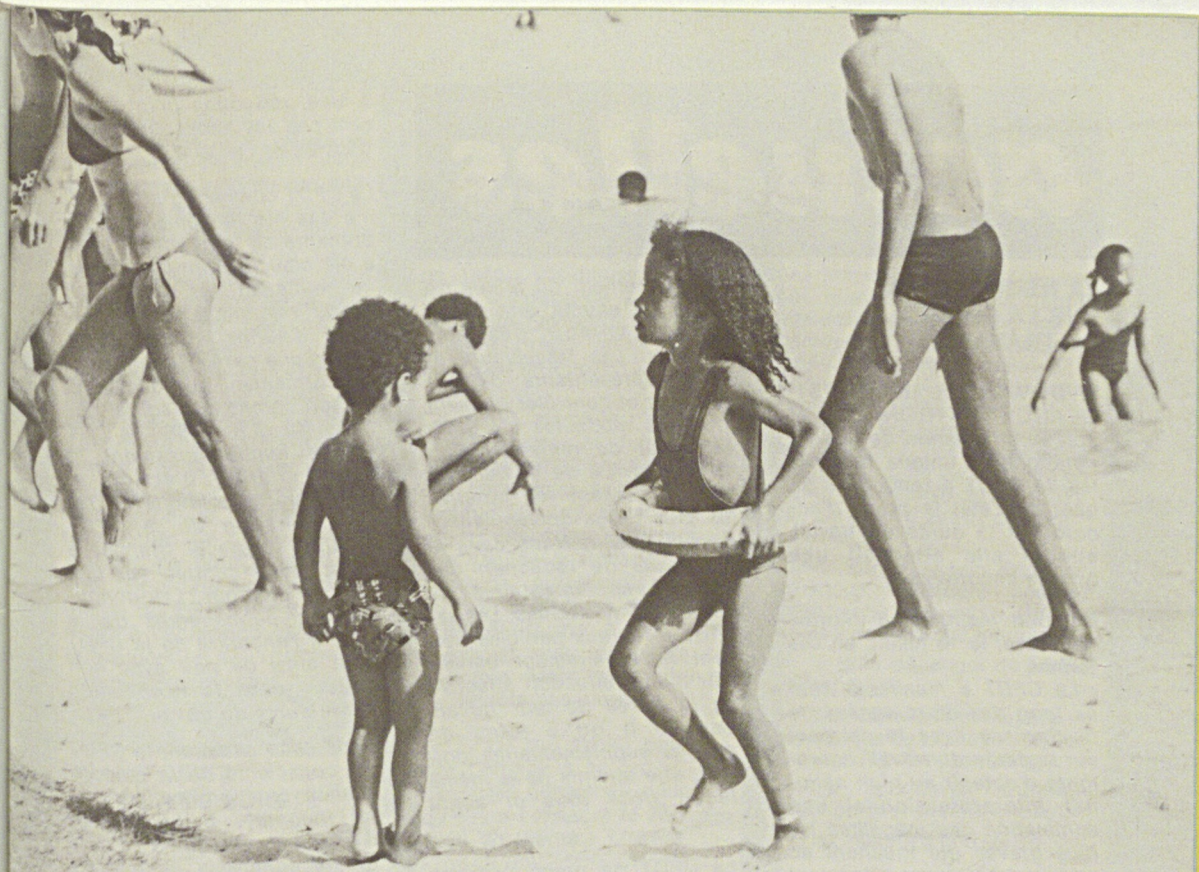
4. Dans les résultats des élections aux PTT, P. 54, le premier tableau « résultats par organisation », concerne l'ensemble du personnel (et non la catégorie A), la différence 1977 - 1980 est en points (et non en %). Les autres chiffres restant valables, on trouvera ci-après les résultats cadres (premier collège, catégorie A, commissions 1 à 9).

RÉSULTATS CADRES AUX ÉLECTIONS PTT

RÉSULTATS CADRES, PREMIER COLLÈGE, CATÉGORIE A.

Groupements	1977		1980	
Inscrits	25 085		32 410	
Votants	23 297		29 548	
*Exprimés	22 469		28 208	
CFDT-FNT	6 108	27,2 %	8 327	29,5 %
FO	5 948	26,5	7 798	27,6
CGT	4 444	19,8	5 000	17,7
CFTC	877	4	1 435	5,1
CSL	238	1,1	489	1,7
CGC	4 227	18,8	4 265	15,1
Divers	565	2,5	629	2,2

s
e
a
s
s,
i-
e
»
s
s-
c-
a
z-
s
e
i-
a-
r,
i-
e,
»,
s
s



**bonnes
vacances**

actuelles

LA NÉGOCIATION SUR LA DURÉE DU TRAVAIL

■ **DEVANT L'INTRANSIGEANCE PATRONALE**, et après consultation de ses fédérations et unions régionales, la CFDT a renoncé à signer en l'état le projet d'accord sur la durée du travail, auquel elle attachait une grande importance.

Edmond Maire en a informé la presse, le 10 juillet, en ces termes :

« La CFDT a manifesté, tout au long des deux années de discussions avec le patronat sur la durée du travail, sa volonté d'obtenir au plan national interprofessionnel une élimination des inégalités les plus graves qui touchent en priorité les salariés effectuant des travaux pénibles ainsi que les travailleurs des petites entreprises. Ces inégalités se traduisent sous forme d'horaires les plus longs et d'une limitation stricte des congés payés à 4 semaines. En même temps la CFDT entendait obtenir que le nécessaire aménagement du temps de travail s'accompagne de garanties réelles pour les travailleurs et ne permette pas l'individualisation du temps de travail. Si de tels objectifs étaient atteints, ils donneraient une bien meilleure base à l'action pour les 35 h dans les entreprises et les branches, objectif central pour améliorer les conditions de travail et créer des emplois.

Au terme des négociations intervenues jusqu'ici, la CFDT constate que le patronat a systématiquement cherché à atténuer les aspects positifs du rapport Giraudet pris comme base des dernières discussions, et même à y ajouter un certain nombre d'aspects négatifs.

Les failles essentielles au projet d'accord peuvent être regroupées autour des points suivants :

L'aménagement du temps de travail ne saurait être laissé au bon vouloir des employeurs. Les travailleurs et leurs représentants doivent négocier et contrôler de plein droit les modalités d'organisation et de réglementation de leur temps de travail. Les branches ayant les horaires les plus longs doivent absolument être incluses dans le processus de réduction des heures supplémentaires au lieu d'en être exclues. Les salariés à travaux pénibles doivent nécessairement bénéficier d'une réduction effective de la durée de leur travail. Les 40 h ou 5 jours de congés supplémentaires doivent être atteints de la même façon pour tous et avant 1983.

La CFDT ne prend pas son parti de ces graves insuffisances.

C'est pourquoi soucieux d'aboutir à des résultats positifs et convaincu que c'est possible le Bureau National de la CFDT, sur proposition de la Commission Exécutive, a émis trois conclusions indissociables :

- Le projet d'accord n'est pas acceptable en l'état
- Il n'est pas plus acceptable d'anéantir les résultats de deux ans d'efforts et de s'en tenir à un refus pur et simple des dernières propositions patronales.
- Un accord demeure possible sur la base d'une interprétation positive du rapport Giraudet.

En conséquence, la CFDT fait une contreproposition au CNPF basée sur la révision du projet d'accord en faisant droit à trois exigences :

1. une réduction plus significative des inégalités en matière de durée réelle du travail
2. un renforcement du droit d'intervention des travailleurs et des organisations syndicales sur l'aménagement du temps de travail

3. une réduction n'introduisant pas des applications restrictives de l'accord.

La CFDT constate que la CGT n'a pas été réellement partie prenante de la négociation. Il a été clair rapidement qu'elle ne souhaitait pas un accord positif, rejoignant par là, mais pour d'autres motifs, l'attitude d'une partie du patronat. Conformément aux décisions de son comité confédéral national du 16 juin 1980, la CGT tourne malheureusement le dos à l'unité d'action et considère la politique de re-syndicalisation de la CFDT comme l'obstacle premier à sa stratégie centrée sur une logique politique. Les dénonciations permanentes de la CGT à l'encontre de la CFDT vont ainsi de pair avec son attitude dans la négociation sur la durée du travail.

Dans cette situation, la CFDT est consciente de la responsabilité plus particulière qui lui incombe. Il lui revient d'exprimer, y compris au-delà de ses adhérents, les intérêts de la classe ouvrière de notre pays. Sans prétendre à l'exclusivité dans l'expression syndicale de l'opinion des travailleurs sur leurs aspirations et exigences concernant la durée du travail, elle est consciente que son attitude peut être déterminante pour faire progresser la situation des travailleurs.

C'est dans cette optique, en plaçant la logique syndicale au centre de son analyse des propositions patronales et en refusant tout préalable politique, que le Bureau national a pris position et que la CFDT tout entière continuera à lier l'action collective et la recherche des résultats positifs par la négociation. »

A BELFORT, LA CFDT REJETTE LA DIFFAMATION

■ LE 28 JUIN est venu devant le tribunal correctionnel de Belfort le procès intenté par la CFDT à Jean-Marie Martin, secrétaire fédéral du PCF de Belfort, lequel avait accusé Edmond Maire, François Mitterrand et André Henry d'avoir pacifié l'Algérie « au

lance-flammes » et torturé (cf. notre n° 293, p. 52).

Le PC, après avoir refusé de désavouer J.-M. Martin (lettre de Fiterman, ignorée des militants communistes), présente ces propos comme un simple lapsus, et accuse la CFDT d'anticommunisme, de coup bas contre l'union de la gauche et contre son propre passé en Algérie.

Les avocats de la CFDT ont répondu qu'il ne fallait pas renverser les rôles. Il y avait calomnie et diffamation contre Edmond Maire et son organisation, où est également impliqué l'honneur des travailleurs. Ce procès devant « la justice bourgeoise » devrait apprendre au bureau politique du PC qu'il y a des limites à l'agression verbale, à la falsification de l'Histoire.

QUAND SÉVIT LA COUR DE SÛRETÉ DE L'ÉTAT

■ LA COUR DE SÛRETÉ DE L'ÉTAT a condamné le 9 juillet Colette Meynard, institutrice et adhérente du SGEN-CFDT, à 5 ans de prison dont 2 ans et demi fermes pour « association de malfaiteurs en relation avec une entreprise tendant à substituer une autorité illégale à celle de l'Etat » !

Son seul crime : un voyage au Liban en compagnie de deux militants corses. A partir de là, le juge d'instruction, puis l'avocat général imaginent la thèse d'un complot international, selon lequel la résistance palestinienne vient en aide aux nationalistes corses...

Depuis plus d'un an, le ministre de l'Education avait suspendu Colette Meynard, pratiquant ainsi une forme d'interdiction professionnelle. De nombreux responsables de la CFDT, de l'UD Seine-St-Denis et du SGEN, ont témoigné devant la Cour de Sûreté. En vain : juridiction politique d'exception, celle-ci avait jugé avant même l'ouverture des débats, démontrant une fois de plus sa malfaisance.

Les problèmes corses appellent d'autres réponses. La CFDT montrera qu'elle se fait une autre idée du pouvoir judiciaire.

NON A LA LOI PEYREFITTE

■ LA MAJORITÉ PARLEMENTAIRE a voté le projet de loi dit « Sécurité-Liberté », texte réactionnaire, avancé de façon insidieuse, et défendu à coups de sophismes par Alain Peyrefitte qui, décidément prend les Français pour peu de chose.

Ceux qui ont connu Vichy — les résistants, les Juifs —, et aussi les syndicats de Police, ont condamné ce projet qui institue la carte d'identité, légitime les contrôles dans la rue, facilite le fichage, la répression anti-syndicale. Le pouvoir a voulu se doter d'un outil conforme à ses desseins, et aux difficultés de l'époque. Mais la sécurité ne se décrète pas ainsi.

La CFDT qui s'était opposée dès l'origine à ce projet, publiera les débats du colloque qu'elle a consacré le 20 mars 1980 au thème « Identité, informatique, fichiers, libertés ».

UNE PÉRIODE PRÉ-PRÉSIDENTIELLE

■ DANS UNE LETTRE DU 6 JUIN, Valéry Giscard d'Estaing a renouvelé sa confiance à Raymond Barre et lui a communiqué un calendrier de sept mois de travaux gouvernementaux.

Cette initiative est intéressante à un double titre :

- elle doit permettre aux différentes forces politiques et sociales, d'intervenir dans le débat social, et de faire entendre leurs propositions. Encore faudrait-il qu'elles soient écoutées. Encore faudrait-il aussi que les travaux parlementaires soient programmés dans le temps (souvenons-nous de l'inscription en dernière minute du projet de loi « Sécurité et Liberté », ou de l'amendement sur la sécurité dans le nucléaire), et qu'il existe un réel tissu de négociations et de consultations.

- elle permet également à travers le dit et le non-dit, de distinguer la politique du Président de la République.

A l'évidence, il apparaît donc que la campagne présidentielle est lancée. On cherche à regagner des parties de l'opinion ; le candidat Valéry Giscard d'Estaing ne dédaigne pas conquérir 0,5 % ici, 1 % là.

Les femmes seront intéressées par quatre sujets ; les cadres également (la formation des ingénieurs ; l'actionnariat des salariés, les agents de maîtrise ; la participation des cadres dans l'entreprise). Puis viennent les rapatriés, les personnes âgées, les militants (vie associative, école, cadre de vie). Et bien entendu, l'ensemble du monde rural, à travers d'autres dossiers.

Enfin, sur le terrain économique-social, plusieurs dossiers importants vont venir, sur lesquels il nous faudra intervenir :

- le plan décennal de la Recherche,
- les nouvelles orientations de la politique de formation professionnelle et d'apprentissage,
- les économies d'énergie (transports et secteur public),
- la création d'entreprise.

Mais que penser de la formulation laconique du thème : « La situation de l'emploi », qui vient en octobre, alors que la commission emploi du 8^e plan, vient d'élaborer à la demande de la CFDT des scénarios de politiques économiques qui mettraient comme objectif central, la réduction du chômage ?

On le voit bien, certaines options économiques sont prises sans donner lieu à débat réel (chômage et emploi ; structurations industrielles) ; d'autres viennent mais sans réelle participation des intéressés : c'est le cas de la recherche scientifique, (le parlement sera-t-il entendu, les organisations syndicales aussi ?) ou de la formation professionnelle.

En cette période pré-présidentielle, des problèmes fondamentaux (car structurant l'avenir) de la société française sont ainsi escamotés, soit parce que la politique même ne doit pas dire, en cette période, clairement son nom, soit parce que des problèmes brûlants qui, risquent de mettre en péril la majorité, relèvent donc du domaine réservé du Président, qu'il s'agisse de la politique internationale ou des choix à 20 ans de la politique de Défense nationale.

L'UCC/CFDT A RENCONTRÉ LE DÉLÉGUÉ A L'EMPLOI

■ UNE DÉLÉGATION DE L'UCC-CFDT a rencontré le délégué à l'emploi, M. Cabannes, le 30 mai 1980.

Cette rencontre était importante car depuis de nombreux mois, le ministre du Travail n'acceptait d'écouter dans les groupes de travail sur l'emploi des cadres que la seule CGC et refusait la participation des autres organisations malgré nos demandes répétées.

Au cours de cet entretien, l'UCC a d'abord rappelé les résultats de l'enquête sur le temps de travail des cadres (voir CADRES CFDT n° 293) et démontré que pour les cadres aussi, la solution des problèmes d'emploi passait, en partie, par la réduction du temps de travail : une réduction de 12,5 % du temps de travail de tous les cadres créerait + 7,3 % d'emploi de cadres.

De plus l'UCC a développé auprès du délégué à l'emploi, quatre propositions précises qui nous semblent particulièrement importantes à mettre en place le plus rapidement possible. Il s'agit de :

1. *Proposition sur la publicité des offres d'emplois* : toute offre parue dans la presse devrait avoir un numéro d'inscription à l'APEC et à l'ANPE.

2. *Proposition détaillée permettant le contrôle par le service public des cabinets de recrutement et des méthodes de recrutement.*

3. *Proposition sur les aides à la création de cabinets conseils* : il s'agit de permettre à des cadres expérimentés de créer des cabinets de conseils.

4. *Proposition sur les cadres expatriés* : il s'agit d'une part, de garanties à insérer dans les Conventions collectives et d'autre part, de mettre en place une assurance (genre COFACE) permettant aux cadres travaillant à l'étranger dans des entreprises étrangères, d'être certains de percevoir leurs salaires.

Pour nous, toutes ces propositions concrètes pourraient constituer la base de mesures efficaces permettant de résoudre le problème de l'emploi des cadres.

LE DROIT DE GRÈVE DANS LE NUCLÉAIRE

■ IL EST GRAVE que l'opinion n'ait pas été informée dans la clarté du véritable enjeu des arrêts de travail du 12 juin dans le nucléaire.

Au lieu d'ouvrir le débat — important, difficile, mais indispensable — sur les nouveaux risques et les nouveaux problèmes de sécurité posés par le nucléaire, le gouvernement a choisi, renversant les rôles, de faire jouer la fibre de l'insécurité.

Nous rendons compte par ailleurs des menaces que fait peser sur les libertés individuelles et collectives, le projet Peyrefitte, dit «Sécurité et liberté».

C'est au même moment que le ministre de l'Industrie, M. Giraud, fait voter par le Parlement au détour d'une loi, un amendement menaçant le droit de grève dans les installations nucléaires. Ce texte permet de sanctionner gravement (jusqu'au licenciement sans pension) tout salarié qui ne respecterait pas les instructions de la direction. Ces sanctions interviendraient sans que les agents disposent des protections prévues par les statuts ou par les conventions collectives.

Le gouvernement invoque la sûreté des installations et la sécurité des personnes et des biens pour justifier cet amendement. En fait, ce qui semble immédiatement visé, c'est toute nouvelle forme de grève que les travailleurs expérimentent et mettent en œuvre pour intervenir avec efficacité sur leur employeur, avec le souci de gêner le moins possible les usagers.

Les syndicats CFDT ont mené de nombreuses actions dans les usines nucléaires, notamment à l'usine COGEMA, à La Hague et dans les Centrales nucléaires d'EDF. Ils ont toujours assuré avec efficacité et responsabilité, la sécurité des personnes et des biens. Que ce soit dans les centrales nucléaires d'EDF, à propos des fissures mettant effectivement en cause la sécurité, que ce soit dans les centres du CEA et de la COGEMA, ce sont les syndicats CFDT, qui depuis plusieurs années, se battent contre les risques que fait courir aux travailleurs et à la population la politique actuelle électro-nucléaire.

La confédération CFDT est intervenue auprès du ministre de l'Industrie et auprès des groupes parlementaires pour s'opposer à cet amendement. Un important mouvement de protestation s'est déroulé le 12 juin à EDF et dans les entreprises concernées par le traitement du combustible nucléaire, dans la métallurgie et dans la chimie.

La direction d'EDF n'a pas hésité ce jour-là à faire porter prioritairement le poids des coupures d'électricité sur les abonnés domestiques et non sur les industriels, allant jusqu'à couper certains hôpitaux et cliniques. Malgré un télex envoyé dès 9 h du matin par le comité national de grève CFDT-CGT, la direction d'EDF a maintenu une telle attitude, *délibérément provocatrice*, et parfaitement injustifiée, car une production minimale était assurée et couvrait largement la consommation des installations figurant au plan «Croix-rouge».

En fin d'après-midi le 12 juin, la confédération et la fédération Gaz-Électricité ont tenu une conférence de presse pour dénoncer cette situation.

L'EUROPE SYNDICALE A VENISE

■ A DEUX REPRISES, durant le mois de juin, l'Italie est le point de mire de l'actualité internationale. C'est en effet dans ce pays que se tiennent deux sommets importants.

Le premier, qui regroupait les chefs d'État et de gouvernement des pays européens, s'est déroulé les 10 et 11 juin à Venise. C'est encore dans cette cité qu'a eu lieu, à la fin juin, la rencontre entre les sept plus grands pays industrialisés (USA, Japon, RFA, Grande-Bretagne, France, Italie, Canada).

Le mouvement syndical ne pouvait laisser ces occasions sans s'exprimer sur les grands thèmes qui seront abordés au cours de ces assises. C'est pourquoi, à l'occasion du sommet européen des 10 et 11 juin, la Fédération unitaire italienne, qui regroupe les trois centrales syndicales (CGIL, CISL, UIL), et la CES (Confédération européenne des syndicats) avaient prévu diverses initiatives.

Venus de tous les pays d'Europe, plusieurs responsables syn-

dicaux ont pris la parole dans les différents meetings organisés en Italie, afin de faire connaître leur analyse et leurs propositions en matière d'emploi, de pouvoir d'achat, d'énergie, et de défense de la démocratie.

Pour la CFDT, c'est Jacques Chérèque qui est intervenu lors d'un rassemblement à l'usine Montefibre (textile) située dans la région vénitienne.

Le secrétaire général adjoint de la CFDT, après avoir situé les problèmes communs à tous les travailleurs et travailleuses d'Europe, a insisté sur la nécessité, pour le mouvement syndical, de construire une action d'une réelle dimension internationale. Celle-ci doit être capable de «répondre à cette réalité de la puissance démesurée et incontrôlée des firmes multinationales».

Jacques Chérèque n'a pas manqué de dénoncer les menaces qui pèsent sur la paix du fait de l'aiguïsement des tensions politiques, que ce soit du fait des dictatures militaires en Amérique latine, de l'apartheid en Afrique, ou de l'intervention militaire directe en Afghanistan.

Il a conclu en mettant l'accent sur le nouvel ordre économique mondial. Celui-ci n'existera que si le syndicalisme forge de nouvelles solidarités avec les travailleurs des pays en voie de développement.

ADHÉSIONS A LA CONFÉDÉRATION EUROPÉENNE DU SYNDICATS (CES)

■ LE COMITÉ EXÉCUTIF DE LA CES s'est réuni à Genève les 12 et 13 juin. A la suite d'un rapport présenté par Vim Kok président de la CES, d'importantes décisions ont été prises à propos des demandes d'adhésions présentées par de nombreuses organisations.

Deux organisations sont venues rejoindre les 31 qui compte aujourd'hui la CES : ce sont la CMTU de Malte et la BSRB d'Islande.

Pour la CGT française, le rapport a conclu qu'il n'était pas possible d'affilier cette organisation à l'heure actuelle, les critères définis n'étant pas réunis.

Même si celle-ci est hautement représentative, et bien qu'elle soit la première organisation en France, ce qui ne lui est pas contesté, la CGT ne manifeste pas actuellement les dispositions nécessaires pour entrer à la CES. Tout au moins pour y mener une action commune avec les autres forces syndicales qui la composent. En espérant que cette attitude est conjoncturelle, la CES restera attentive à toute évolution de la CGT, ce qui peut amener le réexamen de sa candidature.

Pour les autres organisations, c'est-à-dire les Commissions ouvrières d'Espagne, la CGTP et l'UGTP du Portugal, la DISK et la TURK-IS de Turquie et l'organisation syndicale de Chypre, le rapport propose de continuer à discuter de leur affiliation.

La CFDT a indiqué au cours du débat qu'elle aurait souhaité que la volonté d'ouverture de la CES se traduise par des dispositions plus engageables à l'égard des dossiers qui restent ouverts.

En s'abstenant lors du vote, comme l'ont également fait la FGTB (Belgique) et les trois centrales italiennes, la CFDT a tenu à marquer ses distances avec les organisations qui ont formulé des refus de principe.

En ce qui concerne plus précisément la CGT, la CFDT n'ignore pas que celle-ci va chercher à faire porter les responsabilités de son échec sur les autres.

Alors que la CFDT a toujours soutenu l'adhésion de la CGT (comme celle des autres organisations), il lui est impossible aujourd'hui d'ouvrir une porte que la CGT s'est elle-même fermée.

Néanmoins, la CFDT s'est efforcée de faire préciser que le refus d'adhésion de la CGT, s'il est le résultat de sa pratique et de sa politique d'action menée ces derniers temps, ne préjuge pas d'évolutions futures, et donc d'un nouvel examen.

ATTAQUES CONTRE L'AUTONOMIE DES UNIVERSITÉS

■ L'ACTION ENGAGÉE pour la libre inscription des étudiants étrangers à l'université s'est poursuivie, avec le soutien du

Syndicat Général de l'Éducation Nationale (SGEN-CFDT). Des résultats locaux ont été obtenus, avec décisions favorables prises par les conseils d'université notamment à Aix II, Paris XII, Toulouse II et III..., mais les recteurs ont ensuite suspendu ces décisions.

L'autonomie des universités est ainsi attaquée, au moment où le gouvernement ressort subitement la proposition de loi du député Séguin (RPR) amendée par le député Rufenacht (RPR), et fait voter un nouvel amendement du sénateur Sauvage (centriste). Ces textes visent à modifier la composition des conseils d'université en renforçant la représentation des enseignants de rang magistral au détriment de celle des maîtres-assistants et des étudiants.

Le SGEN-CFDT a appelé les personnels travaillant dans les universités à manifester publiquement, avec les étudiants, leur opposition à ces mesures rétrogrades. Il fait observer que «des présidents et directeurs dont la candidature ou l'élection seraient à la discrétion du mandarinat universitaire ne seraient plus représentatifs des universités et donc seraient incapables de défendre leur autonomie face au pouvoir d'État et aux autres pouvoirs économiques et sociaux».

Le SGEN revendique au contraire une extension de la démocratie à l'université par la généralisation à tous les établissements de l'élection des conseils d'université au suffrage direct.

SITUATION DRAMATIQUE DES ORGANISMES DE FORMATION.

■ LE GOUVERNEMENT A OSÉ organiser les 23, 24, et 25 juin 1980, un colloque pour fêter le dixième anniversaire de la formation permanente (en fait les accords de 1970, sur la formation permanente, ont été signés par les organisations patronales et ouvrières, sans intervention de l'État). En réalité la situation de la formation permanente est si mauvaise dans notre pays que les réjouissances et les déclarations triomphantes de la part des responsables gouvernementaux ne sont guère de mise.

Il faut savoir qu'en 1980 on se forme de moins en moins. Ceci n'est pas sans poser de graves problèmes aux organismes de formation, notamment ceux qui sont gérés paritairement. Patronat et gouvernement ont décidé de laisser dépérir les organismes gérés en partie par les représentants des salariés. De janvier 1980 à juin 1980 : le CEFI (l'un des plus gros organisme de France) a dû licencier 68 personnes (sur 129) ; l'IFG a dû licencier 25 personnes, le BTE a connu de graves ennuis financiers, l'ACUCES à Nancy a dû supprimer des activités (voir l'analyse déjà publiée dans CADRES CFDT N° 286)... La liste est très, très longue, et n'est pas exhaustive malheureusement.

Pourquoi cette situation ?

D'une part, le gouvernement est en grande partie responsable, car il assure une partie du financement de ces organismes dans des conditions tout à fait anormales :

- les barèmes de paiement des stages «jeunes» sont très insuffisants. Si bien que les organismes «sérieux» perdent de l'argent (mais les petits organismes pullulent et profitent de la manne gouvernementale) ;

- les barèmes de paiement des stages pour chômeurs (stages du FNE - Fonds National pour l'Emploi) n'ont pas suivi l'infla-

tion depuis 4 ans. Les organismes de formation perdent d'autant plus d'argent sur ces stages que le nombre total de stagiaires va en diminuant car, avec les nouvelles dispositions, les chômeurs n'ont plus d'intérêt financier à suivre les stages ;

- enfin, les subventions pour le fonctionnement des stages pour les non-chômeurs sont de plus en plus faibles. Par exemple, au CESI, les droits d'inscription au stage (payés par les entreprises ou les stagiaires) ont augmenté de + 216 % de 1971 à 1979, mais le barème du ministère des Universités n'a augmenté que de 40,9 % pour les mêmes stages (alors que l'indice des prix augmentait de + 104 %).

Ces délais de paiement s'allongent de plus en plus.

D'autre part, le patronat est aussi responsable, car il n'accorde pas la priorité à la formation en général et aux organismes de formation paritaires en particulier (les représentants patronaux dans les conseils d'administrations sont très peu actifs pour sauver les organismes).

Que fait la CFDT ? La CFDT, et l'UCC quand elle est concernée, ont lancé deux types d'actions : au niveau des formateurs, et au niveau des représentants CFDT dans les conseils d'éducation de ces organismes. Ces formateurs

CFDT ont organisé une manifestation de protestation devant l'UNESCO (où se tenait le colloque gouvernemental) le 23 juin, et luttent au niveau de chaque organisme.

Les administrateurs CFDT multiplient les interventions auprès du secrétariat d'État à la formation permanente, et auprès du ministère du travail pour plaider la cause des organismes en difficulté.

Mais seule une mobilisation de tous les salariés dans les entreprises pourra donner un second souffle à la formation permanente.

PROGRESSION CFDT AUX ÉLECTIONS CAPIMMEC

■ LA CAPIMMEC (Caisse de Prévoyance des Industries Métallurgiques, Mécaniques et Connexes) est la plus importante caisse de retraite de cadres : 220 000 cadres sont concernés (cadres, assimilés cadres et retraités).

C'est aussi l'une des rares caisses où les élections sont organisées de manière démocratique, sur liste syndicale. Tous les 5 ans, les 220 000 cadres élisent les 200 représentants à l'Assemblée générale, dans 12 circonscriptions réparties dans toute la France. En 1980, les élections ont eu lieu de mars à juin et ont donné les résultats suivants :

	Voix (en %)	Sièges
CFDT.....	16	32
CGC.....	50,4	112
FO.....	12,3	22
CGT.....	10,8	18
CFTC.....	9,1	14
Indépendants	1,4	2
		200

Ces résultats confirment les tendances déjà constatées lors des élections prud'homales :

1. Chez les cadres, la CFDT est bien la première organisation syndicale confédérée.

2. On constate une progression de la CFDT depuis 1975, qui passe de 30 à 32 élus.

3. L'organisation syndicale catégorielle, la CGC, voit sa représentativité diminuer (bien que le mode de scrutin — par circonscription et par correspondance — l'avantage).

cfdt syndicalisme

hebdo : vous connaissez ?

Pour vous permettre de faire connaissance avec cet hebdomadaire réalisé par la confédération pour tous les militants de la CFDT, une campagne d'abonnement sera réalisée en octobre prochain.

Tous* les destinataires de Cadres CFDT recevront (gratuitement) les numéros du 16 et du 23 octobre 1980, ainsi qu'un message leur proposant une des formules d'abonnements.

* Les 8 fédérations suivantes : F.G.E., F.U.C., F.G.M., Santé, P.T.T., Construction-bois, F.E.P., Cheminots, ayant une édition fédérale de Syndicalisme et les tarifs d'abonnements étant différents, les camarades concernés sont priés d'écrire à leur fédération qui leur fera parvenir un spécimen gratuit ainsi que les tarifs.



LA M.A.C.I.F.

Société d'assurance à forme mutuelle et à cotisations variables.

Entreprise régie par le code des assurances

Siège Social:

2 et 4, rue de Pied de Fond - 79037 NIORT CEDEX

MET A VOTRE DISPOSITION :

• SES CONTRATS D'ASSURANCES

Automobile (toutes les garanties au meilleur prix)

M.V.P. (Multigaranties Vie Privée) habitation,

Responsabilité Familiale, etc.

S.N.O. (Sociétaires Non Occupants) Dommages et

Responsabilité Civile bâtiments

M.A.S. (Multigaranties Activités Sociales) - Comités

d'entreprise, organismes sociaux

NAVIGATION DE PLAISANCE

CARAVANING

• SES RÉGIMES DE PRÉVOYANCE

Régime de Prévoyance Familiale Accidents - RPFA

Régime de Prévoyance Familiale Maladie - RPFM

(non obligatoire)

• SON FONDS DE SOLIDARITÉ (FONSOMACIF)

ayant pour but "d'accorder des secours exceptionnels dans les cas dignes d'intérêt et notamment en cas de dommages subis par les sociétaires ou leurs ayants droit et résultant d'un événement non assurable"

• UN SERVICE D'ASSISTANCE "FRANCE ET ÉTRANGER" - LA GESA

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

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

DONT BENEFICIENT DÉJÀ 1.300.000 ADHERENTS

DERNIERS NUMÉROS PARUS

DES BUREAUX ET DES TOURS n° 277

LES TRAVAILLEURS DE LA RECHERCHE n° 278

EMPLOI DU TEMPS, EMPLOI DE SOI n° 279

LES CADRES DANS LE CHANGEMENT n° 280

CLASSES MOYENNES ? n° 281

LE TRAVAIL DES FEMMES n° 282

CRISE CAPITALISTE ET AVENIR DE L'ENTREPRISE n° 283

LIEU DU TRAVAIL ET LIEU DU POUVOIR n° 284

L'OFFENSIVE NÉO-LIBÉRALE n° 285

VIVRE ET TRAVAILLER AU PAYS LORRAIN n° 286

Nous sommes tous des travailleurs lorrains, nous sommes tous des cadres lorrains. Dans les transformations en cours, le problème de la solidarité collective est posé : qu'est-ce qu'une politique industrielle ? Et un avenir régional ? Qui décide et qui paie ?

LES TRAVAILLEURS ET LE DROIT n° 287

Le droit n'est que le résultat codifié d'un rapport de forces. L'histoire de la jurisprudence est une suite de combats. Que vaut encore le droit du travail à l'heure du pouvoir multinational ? Qui peut accéder à la justice, ou simplement à l'information juridique ? Ici est présentée l'expérience quotidienne des professions judiciaires, des prud'hommes et des travailleurs, y compris des cadres.

GUIDE CFDT DES JEUNES DIPLOMÉS n° 288

Un numéro spécial destiné aux futurs cadres que sont les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Réalisé par une équipe de spécialistes des problèmes d'emploi, ce guide répond aux préoccupations des jeunes.

VERS LES 35 HEURES n° 289

La réduction du temps de travail est un des moyens de créer des emplois : limité sans doute, mais nécessaire. A débattre et à négocier.

L'INFORMATIQUE, n° 290 (réédition)

L'informatique est une chose trop sérieuse pour que nous en laissions le contrôle à n'importe qui. Cadres et techniciens savent quel impact elle aura sur les entreprises et sur leur emploi. Il dépend d'eux que soient prises en compte les propositions de la CFDT.

UNE SOCIÉTÉ AU TOURNANT n° 291

Les résultats favorables des élections prud'homales sont un test pour la CFDT, et pour l'UCC. Ils soulignent aussi la responsabilité syndicale dans cette période difficile, où la défense de l'emploi, de la sécurité sociale, etc., s'accompagne d'une lutte contre les inégalités sociales et raciales.

DEMAIN L'AGROALIMENTAIRE n° 292

Avec environ 9 % des effectifs salariés et quelque 100 000 cadres, ce secteur réunit tous les problèmes de demain : inégalités sociales, pouvoirs multinationaux, bouleversements technologiques, écologie et qualité des produits, syndicalisation.

INÉGALITÉS DE SALAIRES, REVENUS ET PATRIMOINES, n° 293

Un dossier qui met en évidence le cumul des inégalités et les mécanismes qui le créent. Au-delà des inégalités salariales (bas salaires, disparité des salaires féminins) apparaît l'inégalité, souvent masquée, des patrimoines et, comme conséquence, les inégalités devant l'éducation, le loisir, la durée du travail, la santé, etc.