

CADRES

Le



GERER
LES CONTRADICTIONS

CADRES

CFDT

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

Directeur-gérant, Directeur de la rédaction, Daniel Croquette. Rédactrice en chef, Marie-Noëlle Auberge.

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

Le numéro simple 70 F ; double 100 F. L'abonnement annuel 230 F. Prix dégressifs pour les commandes groupées.

CCP 30 474 52 N La Source.

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

GERER LES CONTRADICTIONS

N° 340-341

MARS-AVRIL 1990

Sommaire

- 2 Des pistes à suivre. par Daniel Croquette
- 4 Introduction. par Marie-Noëlle Auberge

1. LES MUTATIONS DE L'ENTREPRISE

- 7 Trois défis pour l'an deux mil, par Jean-Baptiste de Foucauld
- 13 De l'héritage à l'invention, par Renaud Sainsaulieu
- 19 Dialoguer à trois et plus, (C. Bony, J. Chaize, D. Croquette, R. Soubie, R. Sainsaulieu, Ch. Pin, X. Roiret, J. Bontems, J. Matteoli)

2. CINQ CONTRADICTIONS STRATEGIQUES

INDIVIDUALISATION DES RÉMUNÉRATIONS ET TRAVAIL D'ÉQUIPE

- 31 RVI : groupes innovants et paye classique, par Gabriel Lunven
- 35 Boiron : homéopathie et productivité, par Robert Bérour

DIALOGUE SOCIAL ET DÉSYNDICALISATION

- 39 Discol : De la carence à la création; par Jean-Pierre Cressy
- 46 Salomon : De la simplification aux élections, par Bernard Vigier

PARTICIPATION ET PRÉCARITÉ

- 53 Sodexho : Déqualification, requalification, par Daniel Limballe
- 55 Tefal : Ne parlez plus de "main d'oeuvre", par Viviane Bonet

MANAGEMENT PARTICIPATIF ET DÉCISIONS STRATÉGIQUES

- 60 Esswein : la transparence et ses aménagements, par Alain Fribourg
- 63 L'affaire Gillette, par Jean-Pierre Toubhans.

PROMOTION SOCIALE ET BLOCAGE DES CARRIÈRES

- 72 EDF-GDF : Moins d'ingénieurs, plus de promus, par Pierre Le Gorrec
- 75 Gervais-Danone : l'appropriation de l'outil, par Chantal Vaysse.

3. LES METIERS DE LA FONCTION PERSONNEL

- 84 Un rôle et une légitimité différents, par Emmanuel Rivière
- 90 La formation de l'homme - orchestre, par François Darbon
- 92 Garantir de nouvelles règles du jeu, par Pierre-Marie Dugas

Organismes de formation à la fonction personnel

DES PISTES A SUIVRE

L'UCC a organisé, conjointement avec l'ANDCP et le CJD, un colloque le 28 novembre 1989 intitulé "La gestion des contradictions dans l'entreprise".

Pourquoi l'UCC a-t-elle choisi d'organiser un colloque avec dirigeants d'entreprise et directeurs du personnel ?

Pour trois raisons :

. L'UCC a travaillé sur l'évolution de la fonction "personnel". Comme pour les autres métiers de cadres, nous voulions organiser un colloque. Nous avons alors pensé qu'il fallait le faire avec d'autres et élargir la problématique au contenu même de la gestion des ressources humaines.

. Des contradictions dans l'entreprise il y en a eu, il y en a encore, il y en aura toujours. Elles évoluent avec le temps. Il convient donc de les analyser dans leur contexte actuel. Nous en avons repéré cinq qui nous ont paru essentielles. Non pour le plaisir mais pour les affronter et les gérer par la négociation. En effet la coopération conflictuelle vaut mieux que le consensus mou.

. Enfin, créer des lieux qui permettent aux acteurs de l'entreprise de se parler, est pour l'UCC une tâche essentielle dans la modernisation des rapports sociaux. La CFDT est ouverte à la confrontation avec d'autres. Notre revue "CADRES CFDT" le prouve. Ce colloque est allé plus avant. Pour la première fois, trois acteurs impliqués dans les fonctions personnel, dirigeante, syndicale posent ensemble des questions qui traditionnellement les opposent.

Le colloque a répondu pleinement à ces trois enjeux. Pour l'UCC, il permet un pas dans nos réflexions.

2

Etre ouvert aux innovations.

Une organisation syndicale, c'est naturel, veut avoir des positions sur de nombreux sujets. Positions ne veut pas dire décisions intangibles. Face à la carence dans les institutions représentatives, l'équipe CFDT de Salomon a répondu de façon originale et osée. La principale mission des dirigeants syndicaux aujourd'hui est bien de former des militants d'entreprises non à des réponses élaborées en dehors d'eux mais

à la prise de responsabilités et de risques. Ainsi ces militants seront en capacité de relever les défis que leur posent les nouvelles contradictions dans les entreprises et de se poser en interlocuteurs crédibles face aux autres acteurs.

Gérer les contradictions, c'est possible.

Le débat sur "individualisation des rémunérations et travail d'équipe" le montre. Il met en lumière les difficultés que rencontrent ceux qui font des choix extrêmes. Ainsi après une individualisation systématique des évolutions salariales, le laboratoire Chibret est obligé de faire machine arrière. Ce débat renforce les propositions de l'UCC. Face à l'individualisation, il faut en négocier les limites et les règles. De cette négociation peut naître un approfondissement des relations sociales dans d'autres domaines. A Imaje, une solution très originale est mise en place pour les entretiens d'appréciation.

Des pistes de solutions apparaissent face au blocage des carrières. EDF, par exemple, embauche aujourd'hui moins d'ingénieurs pour permettre une évolution professionnelle plus ouverte à d'autres catégories. Chez Gervais Danone au Plessis-Robinson, une formation longue donne de la souplesse dans la promotion sociale.

Il ne s'agit pas seulement de résoudre des problèmes, il s'agit d'utiliser ces contradictions comme leviers pour une réussite économique et sociale.

Aller vers un nouveau mode de relations humaines dans l'entreprise

L'apport de Renaud Sainsaulieu, dans ce numéro, est déterminant pour réfléchir à l'avenir de l'entreprise. Il situe, en effet, le management participatif comme une étape indispensable mais une étape seulement.

L'affaire "Gillette" démontre bien que la synthèse reste difficile entre management participatif et décisions stratégiques. Une partie de la réponse est donnée par Alain Fribourg. L'information et la concertation doivent englober les aspects stratégiques. Cela ne résout pas tout. Renaud Sainsaulieu appelle de ses vœux une entreprise faite d'acteurs capables d'autonomie et de responsabilité.

Ce faisant, comme Jean-Baptiste de Foucauld, il soulève un problème que le colloque n'a fait qu'effleurer, celui de l'exclusion. La commission "participation et précarité" n'a pas fait recette. Le problème est-il trop difficile ? Il est pourtant celui sur lequel buttent les démocraties aujourd'hui, celle à naître dans l'entreprise, et celle de toute la société.

INTRODUCTION

Ce numéro a pour titre "gérer les contradictions", ce qui n'est pas sans rapport avec celui du colloque organisé par l'UCC en novembre 1989 conjointement avec l'ANDCP et le CJD, qui s'appelait "la gestion des contradictions dans l'entreprise". La revue ne constitue pas les actes du colloque mais cette journée de réflexion a fourni la matière première d'une grande part de ce numéro.

Comme d'habitude, il est articulé en triptyque :

La première partie s'interroge sur **les mutations de l'entreprise** :

les entreprises -et les sociétés au sens large- de notre monde occidental évoluent, même si certaines le font plus vite que d'autres.

La matière grise devient de plus en plus un élément **essentiel** -au sens fort du terme- et la communication un élément de productivité. L'évolution technique ne détermine pas un modèle unique : elle laisse aux sociétés le choix entre plusieurs possibles, et c'est aux acteurs socio-politiques de choisir quelle culture sera la leur, quelle dose d'intégration, d'exclusion, de diversité, d'homogénéité ils accepteront, sachant que les mouvements réagissent dialectiquement les uns sur les autres. Ainsi à la plus forte intégration des uns peut correspondre mécaniquement la plus grande exclusion des autres. La question est alors double : quelle distance peut-on accepter, et quelle ligne de crête déterminera la frontière.

Les cinq contradictions qui font l'objet de la deuxième partie ont été choisies comme thème de débat, nullement parce qu'elles sont les seules, mais plutôt parce qu'elles sont apparues comme étant **les plus significatives** dans les entreprises d'aujourd'hui.

Il est clair que ces contradictions se révèlent dans **des entreprises d'un certain type**, dans lesquelles l'individualisation des rémunérations n'est pas synonyme de "diviser pour régner", ni la promotion une récompense accordée aux plus dociles, dans lesquelles les notions de dialogue social, de participation, de management participatif ne sont pas ressenties comme d'inquiétants gadgets mais comme des méthodes de gestion. Elles n'apparaissent pas dans les entreprises paternalistes ou tayloristes, mais dans les sociétés modernes et dynamiques et souvent, il faut le dire, prospères.

Ce n'est donc pas la totalité du monde du travail qui est actuellement concerné par ces cinq contradictions, mais évidemment dans les entreprises traditionnelles d'autres contradictions existent, différentes, parfois plus cruelles.

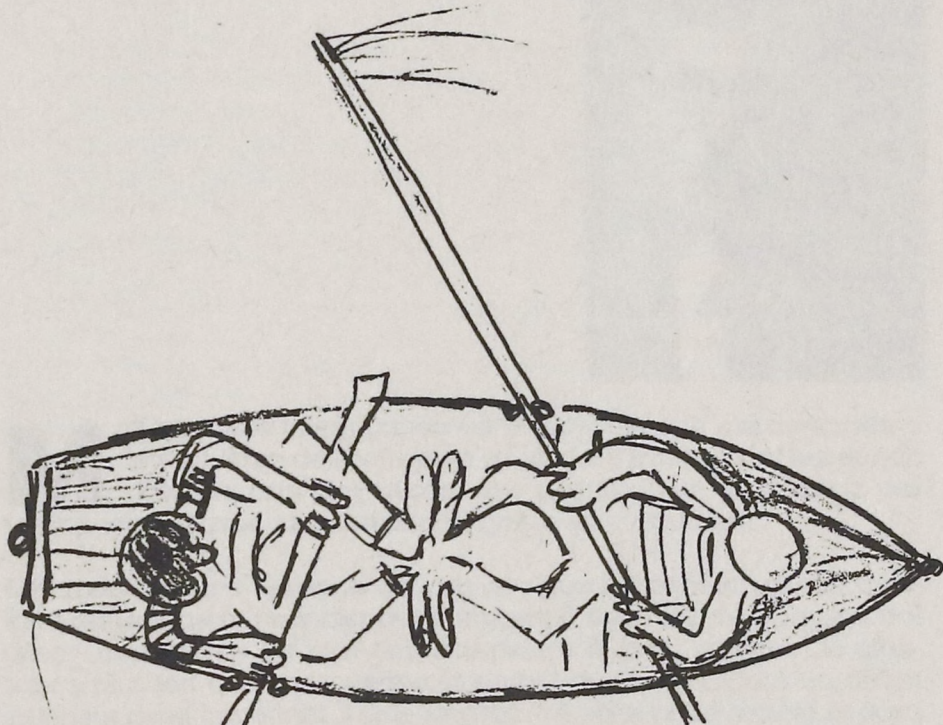
Restant donc dans le cadre défini, soit les entreprises qui, dans leurs relations sociales, sont **modernistes et fières de l'être**, il a été choisi

cinq contradictions stratégiques : Individualisation des rémunérations et travail d'équipe, Dialogue social et désyndicalisation, Participation et précarité, Management participatif et décisions stratégiques, Promotion sociale et blocage des carrières.

La troisième partie est consacrée **aux métiers de la fonction personnel**. Ceux-ci ont évolué au fil du temps, évolution marquée d'ailleurs par le glissement de l'appellation : du chef du personnel à la conception quasi militaire (faire obéir et surveiller) on est passé au directeur des relations sociales (négociier) puis au directeur des ressources (utiliser au mieux la matière première).

Autrefois le métier s'apprenait sur le tas, aujourd'hui il s'apprend dans l'enseignement supérieur. Et les rapports de la fonction personnel avec la hiérarchie opérationnelle peuvent être fort différents. Question de culture encore.

Marie-Noëlle AUBERGER-BARRÉ



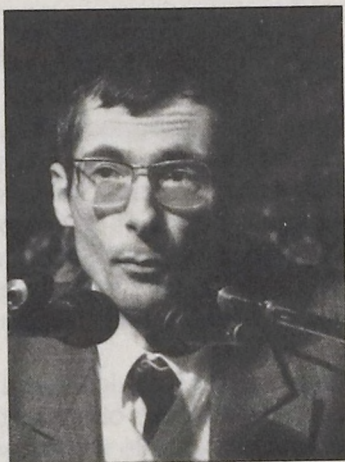
1 LES MUTATIONS DE L'ENTREPRISE

6

TROIS DEFIS POUR L'AN DEUX MIL

La place de l'entreprise dans les dix ans à venir

PAR JEAN-BAPTISTE DE FOUCAULD



Ma première interrogation est la suivante : Je me demande si le problème de l'entreprise ne se pose pas aujourd'hui et non dans dix ans. Car en tant que planificateur, je ne peux pas m'empêcher d'avoir une certaine angoisse en ce moment.

Comment se fait-il, qu'après dix ans de rigueur salariale, un spectaculaire redressement financier des entreprises, nous soyons encore si fragiles, nous ayons les plus grandes peines à avoir un taux de croissance plus fort que la moyenne et surtout que nous ayons un déficit extérieur aussi important ? Que se passe-t-il dans notre société et dans notre économie ? Est-ce simplement un effet de retard, le simple fait qu'il faut du temps pour redresser une situation aggravée par une bonne dizaine d'années perdues avant de réagir suffisamment à la crise, ou sommes nous en train de passer à côté d'un changement qualitatif des modes d'organisation du travail ? Sommes-nous en train de passer à côté de cette modernisation multidimensionnelle réussie par les Japonais mais aussi par d'autres, les Suédois, les Allemands ?

Il y a certes des signes positifs mais, globalement, le problème reste posé :

Dans dix ans serons-nous encore marqués par le modèle taylorien-fordien, serons-nous devenus tous des toyotistes ou aurons-nous trouvé quelque chose d'intermédiaire ?

La "modernisation négociée" est un des objectifs du Dixième plan mais se traduira-t-elle dans les faits ? Aboutira-t-elle concrètement à ce changement qualitatif exigé par les circonstances ?

A vrai dire nous n'en savons trop rien. Quoiqu'il en soit, je voudrais essayer de développer ce qui me semble être trois défis qui vont en quelque sorte s'imposer d'une façon ou d'une autre aux entreprises dans les années qui viennent.

Premier défi : le défi du sens

Jusqu'à une période récente, le travail allait de soi. Le salariat s'est imposé dans nos sociétés de façon relativement facile. Pendant la période des trente glorieuses, la population a accepté de se regrouper dans des villes et dans des entreprises, de changer de statut (souvent de passer d'un statut de travailleur indépendant à un statut de salarié), car elle voyait plus d'avantages que d'inconvénients à cette situation, quitte à accepter des tâches parcellisées et robotisées.

La crise, rendant le travail plus rare, a conduit de nouveau à revaloriser le travail, en obligeant à une mobilisation plus grande. Mais il me semble que plus la croissance va reprendre (et elle doit reprendre) plus les personnes qui travaillent vont devenir exigeantes. Elles vont vouloir que leur travail ait un sens avec un double point de vue : sens de ce qui est produit et sens de la façon dont on produit.

Le niveau intellectuel et le niveau d'éducation se sont élevés ; dans l'entreprise à côté des tâches de production, les aspects relationnels et communicationnels vont être de plus en plus importants. Les tâches requièrent de plus en plus d'intelligence. Or l'intelligence ne se contraint pas, elle implique l'adhésion et la participation ; la force de travail va de plus en plus s'individualiser et se personnaliser. Les emplois seront de plus en plus façonnés par les personnalités particulières de ceux qui les occupent et qui devront s'adapter à la clientèle et à la relation avec les autres.

J'aurais pu parler de besoin de participation mais je trouve que le mot est quand même un peu usé. C'est pourquoi, il me semble que le mot "sens" est plus fort et correspond mieux à une exigence de société : les problèmes de sens, les problèmes d'identité, seront sans doute les grands problèmes des années 1990.

Est-ce pour autant que l'entreprise sera un lieu de consensus ? Pas nécessairement. A mon avis, il y aura d'autant plus de conflits qu'il y aura de non-sens. Chaque fois qu'il y a du non-sens, c'est à dire une organisation du travail mal faite, mal adaptée et où l'on sent que tout n'est pas au point, il y a des risques de conflits. Le non-sens est facteur de conflits et c'est tout aussi vrai du secteur public que du secteur privé.

Bien entendu même là où il y aura du sens, il restera des conflits de répartition : là où l'efficacité aura été obtenue par l'adhésion, par la responsabilité, il faudra répartir les produits et il faudra savoir gérer les conflits en les maintenant à leur bon niveau, sans qu'ils fassent basculer le sens global qui unit ceux qui concourent à faire fonctionner l'entreprise. Il faudrait donc concilier un sens commun à tous et une gestion des conflits normaux de répartition.

Deuxième défi : le défi de la cohésion sociale.

Il ne faut pas tout demander aux entreprises, être compétitives et, en plus, assurer, à elles seules, la cohésion de la société.

Le problème de la cohésion sociale ou de la lutte contre l'exclusion sociale est le problème de tout le monde : c'est le problème des citoyens, le problème de l'Etat, et aussi, bien sûr, le problème des entreprises.

Il ne faut leur demander ni trop, ni trop peu. Il faut trouver le ton juste.

Pourquoi ce problème se pose t-il aujourd'hui de façon plus aiguë ? Parcequ'il faut tenir compte de ce caractère de plus en plus personnalisé de l'emploi évoqué plus haut.

Un emploi est beaucoup plus difficile à construire, ou à reconstruire, qu'à détruire. Dans la grande croissance des années 1945/1973, on a réussi très facilement à ce que la productivité s'accompagne de déplacements de main-d'oeuvre d'un secteur à l'autre. C'est devenu beaucoup plus difficile aujourd'hui, à cause de cette personnalisation de l'emploi.

La deuxième raison qui doit conduire à accorder une grande importance à ce problème de cohésion sociale, est qu'il repose sur un double effort d'adaptation : adapter l'homme à l'emploi d'une part, mais également l'emploi à l'homme.

Si l'on veut que chacun ait sa place dans l'échange social -ce qui est la base de la dignité et de la citoyenneté, il faut qu' on sache d'une façon ou d'une autre fabriquer ou maintenir des emplois qui conviennent à ceux qui n'arrivent pas à s'adapter aux emplois de plus en plus

compétitifs. Et c'est un peu cela que signifie l'emploi à vie, pratiqué par certaines entreprises.

Au sein de l'entreprise il y a interaction entre l'adaptation de l'homme à l'emploi et de l'emploi à l'homme. Ce qui me conduit à dire qu'en réalité, le problème de fond est celui de savoir quelle culture d'entreprise nous allons mettre en place et gérer.

Car le système de marché dans lequel nous vivons nous laisse libres de choisir différentes formes de culture d'entreprise : aux Etats-Unis, pour simplifier, il y a la culture "Boeing", où l'on adapte les effectifs au plan de charge de l'entreprise et la culture "IBM", où au contraire l'emploi est considéré comme une donnée dans toute la mesure du possible et où l'on s'efforce en permanence de faire bouger le personnel à l'intérieur de l'entreprise pour qu'elle ait un emploi stable.

La flexibilité est incontournable. Elle est induite par la productivité et la croissance. Mais il faut choisir la forme de flexibilité la plus appropriée : les entreprises feront-elles ou non de la gestion prévisionnelle de l'emploi ? Les directions du personnel auront-elles dans l'entreprise une place importante ? Nommera-t-on un jour PDG d'une entreprise un homme qui aura été directeur des relations humaines, ce qui n'est pas très fréquent aujourd'hui ? Voilà des questions qui comptent pour l'avenir.

Les entreprises sauront-elles nouer des liens de partenariat local avec d'autres entreprises, des PME ou des associations, pour maintenir l'emploi ? Sauront-elles utiliser les dispositifs que les pouvoirs publics mettent en place pour alléger le coût du travail des personnes peu qualifiées et pour permettre d'embaucher les chômeurs de longue durée ? Les comités d'entreprise sauront-ils adapter leur rôle à ce fait social qu'est l'exclusion aujourd'hui ? Pourquoi ces derniers ont-ils si peu fait en ce domaine ?

Dans une commission sur la Vie quotidienne des demandeurs d'emploi, nous avons suggéré que les comités d'entreprise jouent un rôle plus grand pour les demandeurs d'emplois : ils pourraient, par exemple, maintenir leurs prestations sociales pour les personnes licenciées de l'entreprise de façon à ce que ces dernières continuent à bénéficier d'un certain nombre d'avantages - qui peuvent être non négligeables, du genre coopérative ou autre - mais surtout maintiennent des liens sociaux.

Le problème de l'exclusion sociale c'est d'être privé de liens sociaux. Une distance se crée avec le reste de la société et l'exclusion s'auto-renforce. Pour réduire la distance sociale, il faut que des mains amicales se tendent.

Là encore, c'est un problème de culture d'entreprise. On a trop abusé

en France des débats théoriques. **Le problème n'est pas de savoir si les licenciements doivent être libres ou autorisés mais d'avoir une culture d'entreprise et une culture de solidarité qui font de la gestion prévisionnelle de l'emploi une priorité.**

Nous avons en France des institutions de solidarité plus qu'une culture concrète de la solidarité. De même que nous avons à élargir les bases sociales de la compétitivité, ce que nous faisons tous plus ou moins bien, nous avons à élargir les bases morales de la solidarité. **Les entreprises, mais pas seulement elles, ont à contribuer, elles aussi, à ce renforcement des bases morales de la solidarité.**

Troisième défi : le défi de l'équilibre du mode de vie.

Nous sommes dans une phase de fort investissement dans l'économie. La crise a entraîné une intensification de l'effort de travail, une mobilisation des énergies pour reprendre en main une croissance qui nous échappait. Parallèlement à cet investissement dans le travail, inéluctable et impliqué par la nouvelle donne économique, les besoins d'épanouissement hors travail vont redevenir plus importants : nous allons voir réapparaître les problèmes des années 1970.

Ce besoin d'épanouissement hors travail va avoir deux motifs :

1. L'utilisation de l'intelligence, nécessaire dans le système productif, implique de la distance, de la culture, de l'interdisciplinarité, qui exigent du temps, et du temps hors travail.

2. La consommation de services, un des domaines où l'économie va se redéployer pour continuer sa croissance, prend aussi du temps.

Le problème de la gestion du temps et de l'équilibre des modes de vie me paraît devoir se poser en termes nouveaux. Là aussi on doit faire face à deux exigences contradictoires, extérieures à l'entreprise peut-être mais qui vont la traverser : besoin d'un gros investissement dans le travail, et besoin parallèlement d'une certaine distance par rapport au travail. Les deux ne sont pas incompatibles ; mais cela ne se gère pas par décret, cela se règle beaucoup par l'ouverture d'esprit, par l'innovation, par la négociation et par des techniques nouvelles de gestion d'un temps désormais davantage choisi.

Le "plein temps" ne sera sans doute plus à terme le modèle dominant de toute la vie. Il faudra s'habituer à ce qu'un nombre croissant de personnes prennent du temps sabbatique ou travaillent pendant une certaine période à temps réduit. Ceci sera à la fois un facteur d'équilibre personnel, d'équilibre dans notre forme de croissance et un facteur d'enrichissement pour l'économie elle-même dans la mesure où cela favorisera la créativité et ses retombées.

Nous avons sur ce point un assez grand retard culturel. On a abusé des mauvais débats sur le temps de travail, et finalement le temps est resté une valeur bloquée dans nos sociétés. On admet facilement que l'on ait le droit de voyager, de choisir ses produits, sa chaîne de télévision, son programme politique, mais assez peu que chacun puisse choisir son mode de gestion et d'emploi du temps. On l'admet à la rigueur pour les femmes et dans la fonction publique mais pas suffisamment ailleurs.

Voilà trois défis à prendre en considération.

La prise en considération de ces données nous permettra peut-être de mieux surmonter les obstacles. En effet, il existe une donnée de l'évolution sociale : lorsqu'on arrive à se fixer des objectifs clairs ou à transformer des contraintes en objectifs, lorsqu'on arrive à les gérer en commun, alors on a le plus de chances de surmonter ce qui paraissait insurmontable.

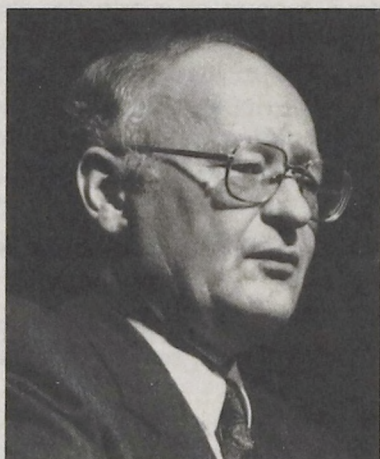
Jean-Baptiste de FOUCAULD
Commissaire adjoint au Plan.



DE L'HERITAGE A L'INVENTION

Les évolutions récentes de l'entreprise et le déplacement actuel de ses contradictions

PAR RENAUD SAINSAULIEU



Nous sommes à un moment historique qui suppose que l'on revienne sur la compréhension des héritages d'un passé récent et lointain.

Les modèles "alternatifs" au taylorisme libéral

A très court terme, un modèle s'effondre : le modèle des sociétés centralement planifiées. Une grande partie de l'humanité vivait avec celui-ci. L'idée de planification, d'organisation rationnelle de l'économie au plan global pouvait convaincre, l'idée d'égalité sociale pouvait attirer. Mais aujourd'hui ce modèle alternatif de l'Est a fait définitivement la preuve qu'on ne peut pas le copier.

Par ailleurs (après 1968 en France) beaucoup de gens sont partis dans l'alternatif des petits ensembles de fonctionnement collectif, appelés autogestionnaires ou communautaires, pour tenter de construire à côté du reste de la société, une entreprise porteuse du jeu

de tous ses acteurs et non pas simplement reposant sur l'initiative, l'intelligence et la force de quelques uns. Mais on sait bien que cet effort alternativiste micro n'a pas trouvé de solutions. Il est tombé sur un point : la difficulté à gérer les projets variés, l'articulation et la compréhension des divergences entre individus et entre groupes.

Une autre question se pose : celle de dix ans de gestion de ressources humaines, suite à la crise. On a dépensé énormément d'argent là-dessus, probablement autant que sur l'organisation scientifique du travail des années 1960, avec probablement beaucoup de réalisations.

Qu'est-ce que l'on retire de tant de pratiques mises en oeuvre en termes de participatif et cette fois d'alternatif à l'intérieur de l'entreprise ? Qu'est-ce que l'on retire en termes de qualité, de marges de progrès, c'est-à-dire de projets engagés et formulés à plusieurs ?

Alors qu'auparavant le projet était de l'ordre du secret des dirigeants, tout à coup on parle des valeurs des uns et des autres, on parle de choses qui étaient restées cachées. De ce fait nous sommes probablement à un moment historique, où nous sommes voués, sans modèle devant nous à imaginer une construction plus complexe et plus porteuse d'idées, de solutions, de réorientations de l'ensemble humain de l'entreprise.

Un nouveau modèle à imaginer

Cette construction plus complexe de l'ensemble humain, peut-on toujours en parler sans parler de social, c'est à dire de collectif ?

Supprimons la rencontre avec l'autre et on supprimera une bonne partie des stimulations à imaginer les choses différemment. Nous sommes donc probablement en train d'affronter une lecture seconde des ressources humaines, qui ne soit pas simplement la vitalisation des individus les uns à côté des autres, qui n'ait pas seulement pour but le recrutement des meilleurs individus car, on le sait très bien, beaucoup d'individus meilleurs, les uns à côté des autres, peuvent aussi bien produire rivalité et régression si la chose n'est pas pensée.

En d'autres termes il faut penser le social au sein de l'entreprise comme un facteur du résultat économique et pas simplement comme de temps en temps une solution à des difficultés extrêmes.

Nous sommes au temps d'un bilan, pas seulement un bilan de résultats économiques mais aussi un bilan des structures sociales porteuses de résultats économiques. Le développement de l'économie est ainsi à comprendre comme la conséquence de la structure sociale.

Il y a en permanence deux efforts pour traiter cet ensemble humain porteur de résultat économique:

1/ Un effort de gestionnaire à la recherche de bonnes règles qui a été plusieurs fois remis sur le tapis, à l'époque du paternalisme, à l'époque du taylorisme bureaucratique, et maintenant à l'époque du néo taylorisme de flexibilité.

2/ Un effort des spécialistes de la gestion.

Ce modèle s'efforce de produire de la cohésion, de faire que chacun se retrouve dans les règles produites. Mais la réalité est pleine de dysfonctionnements, de coupures, de ruptures, de communications complexes informelles, il suffit d'être praticien pour s'en rendre compte.

Le sociologue comprend la construction de cet informel. Cet informel, ce fonctionnement à côté de la règle, a sa propre vie sociale. Il est en partie la conséquence des structures de production, des règles plus ou moins parfaites et des pressions extérieures de l'environnement.

A tout moment existe une sorte de dialectique. D'un côté on va produire de la règle, gérer les complexités, trouver des solutions bonnes pour tout le monde, arriver à de l'économique au prix, d'une certaine façon, de la disparition du social (il n'y a plus que des règles ou des techniques- on voudrait obtenir une machine pure). D'un autre côté, la réalité humaine est toujours plus complexe. Il y a une volonté d'arrêt de l'histoire par de la règle. et aussi une dynamique humaine collective qui déborde cet arrêt gestionnaire.

C'est précisément dans la contemplation technique effective de ce décalage entre modèle et mouvement que s'inventera ou cherche à s'inventer un futur modèle : un modèle s'appuyant sur les effets de créativité de cette dynamique sociale enfin reconnue comme sociale et pas simplement comme l'addition grégaire de la capacité personnelle des individus.

L'héritage historique

Pour penser les contradictions du social on hérite de trois types de structures sociales d'entreprises nées au cours de l'histoire des entreprises :

1/ Le paternalisme n'est pas fini.

Le paternalisme était la solution pour répondre à une difficulté de lancement du monde industriel, à savoir le décalage entre la complexité des machines portée par les ingénieurs et la simplicité de la population venant de la campagne, pauvre, immigrée, miséreuse et non technique. Il fallait soutenir l'appareil humain de production, le rendre à la fois professionnel et capable de vivre pour produire. Le paternalisme est en fait le "welfare state" pensé au niveau de poches

industrielles (logements, santé, écoles etc...). On était dans la société comme on était dans l'entreprise ; l'entreprise était la société qui gérait le tout. C'était une solution de protection offerte à tous les membres de la "famille entreprise" localement située. Mais la contradiction sociale du paternalisme est qu'il supposait deux qualités d'acteurs : les pères et les enfants. D'un côté, ceux qui pensent et paient l'organisation de toute cette prise en charge protectionniste des individus, et de l'autre, ceux qui acceptent d'échanger leur liberté contre la protection et la garantie. La contradiction, c'est d'un côté, l'initiative, la liberté, de l'autre, l'engagement, la fidélité.

Actuellement, dans la question de l'emploi, des phénomènes de protection ne sont-ils pas en train de renaître ? La gestion prévisionnelle de l'emploi a pour conséquence que des individus attendent d'être protégés, d'être gardés, contre ceux qui attendent à la porte de l'embauche. Une sorte de dualité réapparaît ainsi entre les nantis de l'emploi et les autres.

2/ Le second modèle c'est évidemment l'organisation rationnelle et bureaucratique de la production, la division technique du travail comme solution au problème de la croissance.

La structure sociale interne qui s'est élaborée dans ce modèle a donné les résultats économiques de la société de consommation. Mais l'organisation de la croissance a dû vivre la désorganisation permanente car dans ce contexte jaillissaient partout des problèmes à résoudre, non prévus par la règle. Du même coup, des acteurs pouvaient jaillir, porteurs de petits pouvoirs de solutions.

Ce qu'a engendré le taylorisme, ce n'est pas une coupure abrupte entre d'un côté des spécialistes (bureau des méthodes, technocrates, ...) et de l'autre côté des exécutants purs, mais un paquet d'acteurs contrôlant de petits pouvoirs parce qu'ils contrôlaient la réponse aux nombreux problèmes techniques sans cesse posés par une situation d'évolution constante. Mais entre ces acteurs est apparu une nouvelle forme d'inégalité dans une différence très forte en termes d'identité : d'un côté des porteurs de pouvoirs capables d'être reconnus comme acteurs, négociateurs, et de l'autre côté, des sans-pouvoirs non protégés dans la vie extérieure.

16

On sortait ainsi du paternalisme où la société était toute l'entreprise, car certains gagnaient de l'identité au travail et d'autres n'en trouveraient jamais. Si ces derniers n'avaient pas d'identité extérieure, ce qui était probablement le cas, ils étaient hors-jeu du social et donc de la rationalité personnelle, hors-jeu du sens.

Je sens monter à nouveau actuellement une opposition très forte héritière de cette construction : l'opposition de générations, portée par la culture héritée du loisir, de l'école et du welfare. Ceux qui demandent à s'intégrer et à être vite acteurs porteurs de pouvoir à l'intérieur se

heurtent à ceux qui ont déjà du mal à construire leur propre position et qui au bout de dix ou quinze ans d'ancienneté ne supportent pas l'arrivée de nouveaux. Nous avons ainsi une structure d'organisation qui ne sait pas articuler les capacités héritées de la croissance économique, sociale et culturelle et les capacités peau de chagrin. Parce qu'on gère de mieux en mieux et qu'il y a du même coup moins d'incertitudes à traiter, cette contradiction est possible.

Elle est la suite du taylorisme, elle est dangereuse pour une société parce qu'elle la fragmente, notamment autour de ceux qui sont en position d'arrivants du milieu scolaire.

Cette contradiction interne de la structure sociale sous-jacente au taylorisme a été pour un temps exprimée par les représentants syndicaux qui trouvaient un rôle, une façon de peser par le biais des sans pouvoirs.

De l'autre côté la promotion sociale était l'issue possible engendrée par la croissance ; monter en permanence était pensable et on trouvait une façon d'exister dans la reconnaissance individuelle par la promotion.

Ces deux gardes fous sociaux se sont probablement estompés : le syndicalisme est moins présent et la promotion sociale moins crédible.

On est donc dans une vraie crise du taylorisme. Non pas crise de l'organisation rationnelle, de la volonté d'organiser rationnellement (ce qui restera toujours nécessaire) mais crise du système social qui en fait, le portait.

3/ Que s'est-il passé face à cette crise (pétrolière puis des technologies nouvelles) et face à la pression de l'extérieur (concurrence internationale etc...) ? Une recherche de solution qu'on a appelé **gestion des ressources humaines** est née. Elle a pris deux formes :

- **la forme participative**, touchant aux structures,
- **la forme culture**, cherchant du côté des croyances, des valeurs, de la mobilisation des individus.

On peut analyser les effets de cette gestion des ressources humaines :

- Effet participatif mais en même temps engagement, recrutement des meilleurs pour vivre toutes ces mobilités, tous ces engagements dans la prise de parole, toutes ces capacités d'apprendre.

On n'osait pas parler de participation dans les années 1960, maintenant on en parle, on la fait, on la produit. On a produit des implications plus fortes, des acteurs collectifs un peu partout et pas seulement

en haut. Mais plus on s'y engageait, plus on excluait, car beaucoup ne pouvaient suivre rapidement de tels engagements.

C'est de cette conscience qu'est probablement parti ce débat aujourd'hui. Là on ne sait plus comment faire. Au moment où l'on faisait du participatif, on exerçait une pression sur la culture des individus. On leur demandait ce qu'ils pensaient pour contribuer au projet. Mais en même temps on devait faire des plans sociaux, c'est à dire provoquer de l'exclusion, de la sortie de la seule identité connue actuellement forte qui est l'identité socioprofessionnelle (perte d'une présence dans le social). Comment concilier alors participation et exclusion ?

Vers d'autres élites ?

En guise de conclusion que dire de cette contradiction entre une structure sociale des meilleurs qui tiennent le coup et une structure sociale excluante ? Est-ce que l'on est en train de renouveler une élite par le biais de la participation de ceux qui, ayant vécu des choses dures, sont devenus capables de se ressourcer, de changer, de construire vraiment un système d'acteurs entre "les meilleurs au travail" ?

Cette nouvelle élite produira alors un modèle issu de son expérience particulière.

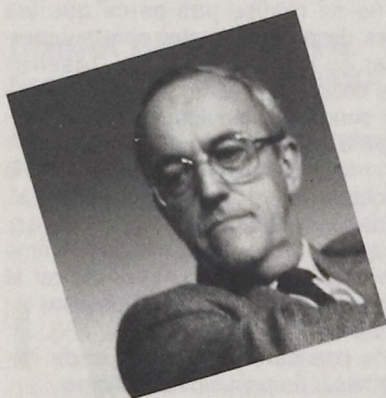
Elle ne l'a pas encore inventé : elle n'a fait que des essais, des expérimentations. Peut-être est-ce une élite complexe qui doit introduire en son sein une négociation entre les multi-acteurs issus du participatif et de la gestion des ressources humaines, pour trouver des solutions et fonder ainsi une nouvelle "classe de responsables économiques et sociaux".

Où alors sommes-nous à la recherche d'autre chose, pas seulement une élite, d'une construction par la confrontation entre les parties prenantes du système de production, incluant toutes les catégories avec la variété de leurs rythmes d'apprentissage ?

Peut-être sommes-nous en train d'inventer des structures d'organisation, capables de soutenir un projet porteur impliquant du va-et-vient entre l'intérieur et l'extérieur, de la mobilité, impliquant finalement un débat de négociations plus larges avec des partenaires extérieurs (collectivités locales et autres) et par ce biais l'amorce d'une entreprise où l'ensemble des potentiels d'acteurs inclus dans la structure sociale avec ses forces et ses faiblesses, sera le véritable moteur du développement.

DIALOGUER À TROIS ET PLUS

Le colloque du 28 novembre 1989 était coorganisé par l'ANDCP, le CJD et l'UCC-CFDT, qui expriment ci-dessous ce que chacun d'entre eux entend par contradiction dans l'entreprise. Les quelques trois cents vingt participants ont travaillé en commissions, dont les rapports ont été synthétisés par Renaud Sainsaulieu. La volonté de dialogue allait au-delà des trois parties organisatrices, comme l'a montré la présence de syndicalistes d'autres confédérations et comme en témoignent les interventions de Raymond Soubie, directeur des éditions Liaisons Sociales, de Jacky Bontems au nom de la Confédération CFDT et de Jean Matteoli, président du Conseil Economique et Social.



Camille BONY

vice-président de l'ANDCP

Ce n'est pas à moi de dire si l'entreprise est spécialement en mutation. Ce qui ne fait pas de doute c'est qu'elle est très fortement en vie et que c'est la vie qui gère les contradictions. Les directeurs de Ressources Humaines pensent qu'ils ont dans cette gestion des contradictions un rôle fort à jouer.

Notre pari c'est que la gestion de ces contradictions qui naissent de la vie même de l'entreprise et accompagnent sa mutation n'est concevable que par l'adhésion, par la cohésion des hommes qui constituent cette entreprise.

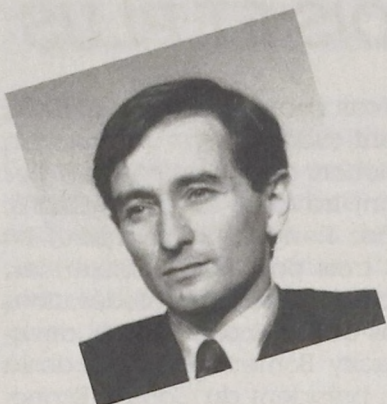
Gérer des contradictions : ne nous y trompons pas, c'est extraordinairement ambitieux. Je dirais même que c'est presque contre-nature tant nous sommes tentés par deux autres solutions :

- soit nier les contradictions (les ressources de la langue de bois nous y aident)

- soit les réduire, mais les réduire au sens militaire du terme (on réduit une place forte, c'est-à-dire on supprime un ennemi).

C'est pourquoi, l'ANDCP est si volontiers partie prenante dans cette tentative de, non pas nier ou réduire, mais gérer les contradictions dans l'entreprise.

L'ANDCP est l'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel. Créée en 1947, elle compte 4 000 adhérents. Elle se définit elle-même comme "un groupement de praticiens qui aborde les problèmes sur le plan technique pour mieux servir la Fonction Personnel dans les entreprises. Son objet n'est pas de promouvoir une doctrine, ou une déontologie propres, ni la défense d'intérêts matériels, ou la représentativité de la profession".



Jacques CHAIZE

**Président National du CJD
Directeur général du groupe
SOCLA**

**Membre de la Commission Eco-
nomique du CNPF**

Je voudrais intervenir brièvement en trois mots : contradiction, anticipation, expérimentation.

Contradiction

Le thème des contradictions pour le CJD est presque un acte de naissance. Le CJD est né en 1938 (deux ans après 1936) ; à l'époque la principale question qui se posait était : est-ce que l'entreprise est vraiment au service de l'homme ou est-ce l'inverse, l'homme au service de l'entreprise.

Anticipation

Pour gérer les contradictions, les résoudre, je pense qu'il faut surtout ne pas être au pied du mur et donc anticiper. Pour ce faire, au CJD nous avons l'habitude de réunir tous les acteurs concernés par un sujet et d'exposer très librement les points de chacun.

Je suis ravi que nous débations avec l'UCC - CFDT et l'ANDCP parce que je pense que dans le domaine des contradictions, ce sont les mieux placés pour discuter avec nous des problèmes qui se posent.

Pour anticiper, un des gros risques est de raisonner le présent avec des outils de réflexion du passé. Le plus important, c'est que nous travaillions sur le présent

avec des outils d'analyse du présent car pour anticiper il faut travailler à partir du réel et non pas à partir d'idéologies, de présupposés, de rémanences du passé qui permettent non pas d'anticiper mais simplement de reproduire.

Expérimentation

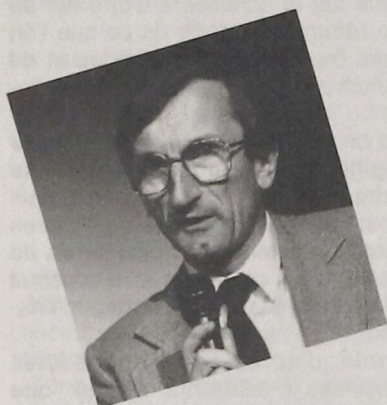
Nous nous définissons au CJD comme expérimentateur, c'est la légitimité du chef d'entreprise. Nous sommes des hommes d'action et nous sommes jugés sur nos actions plutôt que sur nos intentions. Dans le domaine des cinq plateformes aujourd'hui à l'ordre du jour figure un point que je voudrais approfondir en une seconde c'est le conseil d'entreprise : nous pensons qu'il y a un problème actuellement en France dans le domaine social.

Le dialogue social dans l'entreprise souvent ne se réalise pas parce que les acteurs de part et d'autre sont submergés par les structures un peu fossiles que le code du travail leur impose. Nous avons donc non seulement réfléchi au conseil d'entreprise mais nous avons expérimenté le conseil d'entreprise : cela fera l'objet d'une des contradictions.

Je nous souhaite

- de considérer les contradictions comme le travail quotidien de l'entreprise, car la tentation est toujours grande de faire de l'homme l'outil de l'entreprise ;
- de ne pas partir d'analyses et de raisonnements du passé pour anticiper ;
- et enfin d'expérimenter dès demain matin dans nos entreprises car encore une fois nous sommes tous des hommes d'action et nous ne sommes pas ici simplement pour discuter.

Le CJD est le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (ex Centre des Jeunes Patrons). Créé en 1938 il regroupe 3 000 dirigeants d'entreprise de moins de 45 ans (créateurs, dirigeants familiaux ou dirigeants salariés). Affirmant que "Pour le CJD, l'entreprise est au service de l'homme, sa finalité humaine et sociale étant indissociable de sa finalité économique", le CJD définit ainsi ses objectifs : "Se former en permanence, Echanger, Réfléchir et Expérimenter, Proposer pour influencer l'environnement".



Daniel CROQUETTE

Secrétaire général de l'UCC-CFDT

Ancien ingénieur dans le groupe TOTAL CFP

Membre du Bureau National de la CFDT

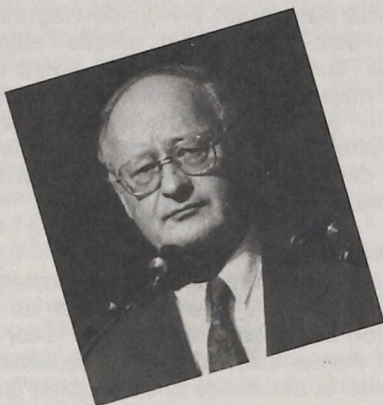
Il ne va pas de soi qu'une organisation syndicale s'occupe de gérer les contradictions de l'entreprise. Nous ne voulons en tant que UCC-CFDT - cadres CFDT - ni un consensus mou ni l'exacerbation des contradictions que d'aucuns savent bien faire.

Ce qui nous guide, c'est une reconnaissance forte des acteurs entre eux et le fait que ces contradictions stratégiques puissent être gérées dans le cadre de négociations.

La CFDT a affirmé la reconnaissance des acteurs dès son congrès de 1988 en reconnaissant la légitimité de la fonction de chef d'entreprise ; mais il fallait passer du discours aux actes pour que les chefs d'entreprises reconnaissent la légitimité de la fonction syndicale.

Aujourd'hui nous sommes aux actes puisque nous débattons ensemble, dirigeants d'entreprises, cadres de personnel et délégués d'organisations syndicales.

Notre ambition est bien de faire évoluer les relations sociales en France.



Renaud SAINSAULIEU

Un certain nombre de contradictions se sont révélées entre des modèles de travail, d'organisation et de gestion et la pratique : effets pervers ou contradictions fortes. On se rend compte que la réalité n'est pas exactement le modèle. On serait sorti d'un modèle utopique de gestion des ressources humaines fondé sur la poursuite d'un consensus. Les contradictions révèlent une réalité plus compliquée, des divergences entre acteurs, la recherche d'un futur modèle. Pour un ensemble humain aussi complexe qu'une entreprise il est en effet impossible de rester sans logique. Il faut trouver des règles. Nous nous trouvons au creux d'une vague, pris entre un modèle dépassé par la réalité et un modèle à inventer, période intermédiaire à vivre en toute conscience.

Le thème de la précarité est ici un point clé au cœur de la fragmentation du social. Trop d'exclus, un social trop fragmenté, nous rendent une société lourde à tirer, encombrée de victimes (l'histoire

révèle des périodes où les classes dirigeantes se sont coupées de leur société, sociétés qui ont basculé dans la régression).

La modernisation de l'entreprise apparaît comme un problème de société dont on n'osait pas parler, il y a une vingtaine d'années. Actuellement, on cite l'entreprise comme une institution jouant un rôle majeur dans la société. La société à venir ne se construira pas sans construire l'entreprise, mais il n'existe pas de modèle pertinent pour réaliser ce passage vers de nouveaux modèles.

I - A propos de l'acteur

Nous pouvons tirer de tous ces moments de réflexion une idée plus précise de la **notion de social** (c'est à dire de la cohésion d'ensemble). Il n'est pas seulement oeuvre et assistance sociales (bien qu'il faille aider encore et toujours les personnes extrêmement défavorisées), lutte frontale et défensive, système d'acteurs stratégiques défendant leur territoires, ou communauté culturelle (bien qu'elle se mobilise notamment pour sauver l'emploi).

Le social dont on a parlé regroupe, en fait, un ensemble d'acteurs comme levier du développement de l'entreprise et de la société. Cette notion est en passe d'être reconnue.

La conception de l'acteur.

L'acteur, terme qui est entré dans notre vocabulaire, est plus qu'un individu capable de jouer un rôle exceptionnel ou comique mais plutôt le croisement entre l'individuel et le collectif. La confrontation de leurs différences est irréductible parce que fondatrice d'identité collective. Cet acteur est actuellement perçu de façon nouvelle : davantage comme une rencontre sérieuse d'individus porteurs d'une logique.

Il naît de tous les lieux de l'entreprise : pas seulement des technostructures dont parlait Galbraith, des groupes de représentants ou dirigeants mais d'un peu partout. On s'attend à le susciter sous forme d'équipe, de groupes. Cet acteur n'est pas tant soucieux de lui-même que de l'économique (on est en train de le découvrir). L'acteur devient partie prenante avec l'économique et ne revendique pas seulement une dignité mais

l'action et ses résultats.

Cet acteur, plus miniaturisé qu'à d'autres époques, est attendu comme porteur d'innovation. En période de modernisation, on ne peut que vivre des rapports entre anciens et modernes. Ce qui a toujours été fait et continuera d'être fait au prix de réformes, à partir de ce que l'on sait faire ou à partir de méthodes et de raisonnements, en vue d'inventer l'avenir.

En fait on recherche un acteur, capable d'imaginer et pas simplement de se défendre. Cet acteur sera d'autant plus imaginaire qu'il est composé de cultures différentes (différences de catégories, de hiérarchie). Plus cet acteur sera construit de différences, plus il sera porteur d'innovation.

Il semble, d'après des responsables d'entreprises à différents niveaux, que l'autorité soit nouvellement légitime quand on est capable de produire cet acteur, construit à partir de ces différences culturelles. Tenir le coup avec ces différences pour au bout du compte produire des idées franchement nouvelles.

C'est ainsi que l'expérimentation participative est entrée dans les moeurs. On en connaît certes les limites. Elle est expérimentée bien au delà des phénomènes de mode car elle peut conduire à créer de l'Acteur.

L'expérimentation sur les formes de représentation du personnel semble être un nouveau point d'intérêt : la variété des entreprises serait telle que la représentation porteuse d'idées et de solutions ferait l'objet de formules institutionnelles nouvelles, elles-mêmes actuellement objet d'expérimentation

La culture d'entreprise n'est pas un objectif final. Il ne s'agit pas de construire dans l'entreprise une communauté conviviale mais de constater que les cultures d'entreprise sont une variable déterminante du résultat. Elles expliquent qu'il faut s'y prendre différemment d'une entreprise à une autre, indiquent comment s'engager dans la participation, pourquoi les représentants sont toujours plus présents dans une entreprise que dans une autre. Il faut savoir reconnaître les ingrédients de la culture reçue, tenter

de l'analyser, savoir ce qui peut être fait, connaître les bouleversements que l'on aura à vivre. Parmi les bouleversements on pense à la flexibilité des structures. La division reste forte entre statutaires, CDI et précaires. Il y a encore du chemin à faire dans ce domaine.

La formation : faire du neuf avec de l'ancien ou faire du neuf en recrutant du neuf. Certaines entreprises se sont déjà engagées à faire du neuf avec de l'ancien ; d'autres voient leurs projets différemment.

La conception du pouvoir : plusieurs s'affrontent.

- Stratégies défensives de son territoire, conception dominante, avec ses objectifs secrets
- Conception entre forces stratégiques puissantes. Confrontation de projets
- Stratégies d'entreprises impliquant le développement de sociétés au niveau de l'entreprise, au niveau local ou même international, recherchant des acteurs plus complexes porteurs de cette conception du développement.

Il en découle une **réflexion sur la légitimité** des dirigeants. Dirigeants chef de troupe (sur le modèle syndicalisme, dirigeant élu, représentant de ses troupes), chef de groupe (articulant des grandes variables, des politiques), chef de projet (projet pour son établissement, pour la société), défini par une puissance de projet. Ces trois conceptions sont possibles et certaines modalités des ressources humaines du début des années 80 sont actuellement en évolution.

II - L'entreprise à venir.

Quelle structure sociale est porteuse de cette période d'inventivité, de modernisation, de formes d'organisation durables ? On est à la recherche d'une structure sociale capable d'une créativité permanente. Elle sera probablement pluriculturelle. La confrontation de cultures divergentes primera, posera la question du seuil de tolérance d'exclus (jusqu'où les moins forts seront-ils membres acteurs du système social ? Sont-ils porteurs uniquement de leurs blessures ou au contraire de leur raison, de leur compréhension ?).

On est peut-être en train de se poser la question de la **démocratie au sein de l'économique** et pas seulement au sein de la société civile. La démocratie de la société civile ne s'applique pas telle quelle à l'économique ; on n'en connaît pas bien les processus.

Lors de mes travaux sur les entreprises comparées en France et en Pologne des collègues sociologues polonais proches du pouvoir (ils le sont tout au moins aujourd'hui) posaient la question : "La démocratie aide-t-elle pour l'économique ? Suffirait-il éventuellement de voter ? Le fait de gagner la démocratie va-t-il nous aider en économie ?". Il me semble que nous sommes en train d'inventer une conception très nouvelle du développement de l'entreprise plus sociale en Europe parce que plus capable de fonder le ressort de son économie sur un dynamisme plus large de toute sa structure sociale.



Raymond SOUBIE

Directeur général du groupe LIAISONS

**Ancien conseiller social et culturel du Premier ministre
Président des Opéras de Paris**

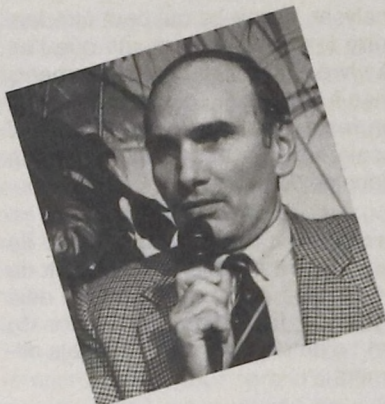
Liaisons Sociales a donné son concours à l'organisation de cette journée, pour deux raisons :

Nous trouvons que les médias, sauf bien sûr ceux qui sont spécialistes dans ce domaine, ne parlent pas assez, ni assez bien, du social dans l'entreprise.

Ils évoquent le sujet de manière très schématique et quelque peu décalée. Alors que nous savons combien le social est important pour l'économie de l'entreprise, ce rôle n'est pas mis suffisamment en évidence. Naguère, les médias traitaient ce domaine en reprenant les déclarations des acteurs politiques, patronaux et syndicaux. Le social était alors, en un sens, un élément clé du débat politique pris au sens étymologique du terme. Aujourd'hui que ce n'est plus le cas et que le "macro-social" paraît sorti des préoccupations, le "micro-social" d'entreprise n'a pas pris le relais. Les politiques ont une grande part de responsabilité dans cette situation. Ils évoquent trop souvent le social comme un facteur de solidarité, de protection et d'assistance, un peu à la manière dont le sujet était traité il y a trente ans.

Les chefs d'entreprises eux-mêmes paraissent étrangement s'investir moins dans le social d'entreprise. Leur attention est plus attirée par les problèmes de concurrence, de compétitivité, de finances et de développement. Ils sont moins enclins que naguère à réfléchir et à agir sur le domaine de la gestion sociale.

Le thème de ce colloque nous a paru très intéressant. Les sujets qui y sont évoqués mettent en lumière des contradictions évidentes dans les discours et les politiques sociales d'entreprises les plus communément admis. Vous mettez en valeur ces contradictions pour mieux les résoudre et les dépasser. Une telle démarche est le préalable d'une action cohérente et capable de réussite. Qu'elle ait été entreprise par des partenaires qui ne sont pas du même bord et qui n'exercent pas les mêmes responsabilités dans l'entreprise est, en plus, remarquable.



Christian PIN
Directeur du Personnel et des
Ressources Humaines de CALOR
S.A.
Ancien président du groupe
Rhone de l'ANDCP

De tels débats auraient été impensables il y a vingt-cinq ans. Je pense qu'on peut être satisfait de l'existence d'un dialogue sur ce genre de thème.

La fonction Ressources humaines dans l'entreprise devient stratégique. Cette préoccupation est devenue stratégique mais reste encore trop souvent plus un discours qu'une réalité.

Je ne reprendrai pas à mon compte la formule de Jean Kaspar qui a écrit qu'il serait temps qu'un certain nombre de dirigeants fassent leur révolution culturelle, que le social était trop souvent à la remorque de l'économie et n'était pas considéré comme un investissement, mais force est de reconnaître que trop souvent et en particulier dans certaines entreprises on trouve des situations d'immobilisme, voire défensives.

La fonction Ressources humaines - qui a en charge cette gestion des contradictions dans l'entreprise - pour permettre l'expression et le traitement de ces contradictions a besoin d'une technicité nouvelle. Ce qui est encore loin d'être le cas (bien qu'un certain nombre de recherches et de pratiques avancent dans ce domaine).

En matière, par exemple, d'évaluation des potentiels, d'ingénierie de formation, d'organisation qualifiante ... on doit reconnaître que c'est un peu toujours les mêmes entreprises qui sont citées et que beaucoup de travail reste à faire.

Si la fonction Ressources humaines devient stratégique (mais, j'insiste, davantage dans le discours que dans la réalité), si elle doit se professionnaliser grâce à des outils plus qualitatifs, elle se trouve encore trop souvent réduite à un rôle plus traditionnel que l'on peut qualifier de "rôle de pompier", de même que l'encadrement en charge de cette fonction.

Je suis très optimiste vis à vis de l'évolution. Je crois à une profonde mutation du rôle des acteurs dans l'entreprise.



Xavier ROIRET

**Animateur de la commission
"Dialogue social" du C.J.D.**

**Secrétaire général de ROIRET
S.A.**

**Membre de la commission
sociale du CNPF**

Agir, c'est risquer l'échec ; ne rien faire, c'est se vouer à l'échec.

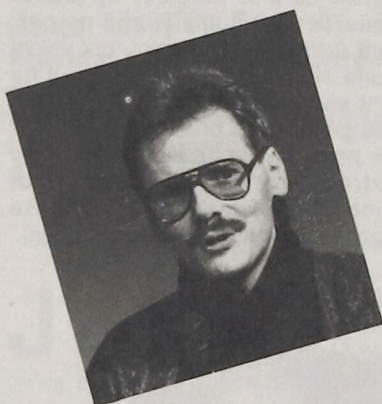
Je ressens la volonté d'action en général et une action vers l'expérimentation.

Il ne peut y avoir d'entreprise sans les hommes et les femmes qui la composent, sans esprit d'entreprendre, sans un projet commun réunissant tous les parte-

naires. J'ai retrouvé tout cela dans les interventions de ce matin.

Le dialogue social, ce n'est pas se parler les uns **des** autres mais les uns **aux** autres, en respectant nos différences.

J'ai bien noté les deux ou trois coups de patte ou de griffe au patronat français. Je dirais : "Ceux qui n'attendent rien n'auront pas plus". Mais tout bouge. Nous préconisons une véritable formation des dirigeants au dialogue social, à la gestion des Ressources humaines et à la connaissance du monde syndical, notamment en PME. La formation, ce serait "mettre de la couleur sur la matière grise".



Jacky BONTEMS

Secrétaire général de l'Union

Régionale Parisienne CFTD

**Membre du Bureau National de la
CFTD**

Je voudrais revenir sur certains points. La **précarité**, sujet qui me semble important quant aux conséquences sur la vie des entreprises, sur l'avenir des rapports sociaux et du syndicalisme.

C'est un problème réel quand on constate ce qui se passe dans la vie quotidienne : l'évolution et l'éclatement du salariat entre ceux qui ont un emploi à contrat à durée indéterminée, ceux qui se trouvent en statut précaire et dont le nombre augmente et enfin ceux qui n'ont pas d'emploi.

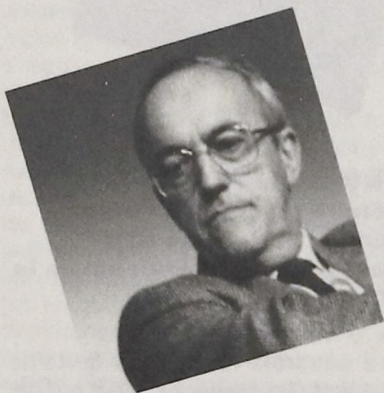
On ne pourra pas parler de participation, de dialogue social, si on laisse de côté

toute une partie du salariat (précaire ou sans emploi).

Nous avons une responsabilité en tant qu'organisation syndicale : rassembler tout le salariat et ne pas nous appuyer uniquement sur ceux qui ont un emploi à durée indéterminée.

Les jeunes face à l'entreprise : les jeunes qui arrivent, qui veulent s'insérer et obtenir des promotions face à ceux qui sont déjà en place, qui veulent conserver leur position et obtenir eux aussi des promotions. L'attitude des jeunes constitue actuellement une source de contradictions au sein de l'entreprise. Les jeunes d'aujourd'hui ont une attitude différente vis à vis de l'entreprise. Cette attitude est liée à la situation vécue par un nombre de plus en plus élevé de jeunes sous-qualifiés ou qualifiés qui ne parviennent à trouver un emploi, qui vivent donc une situation traumatisante. Il ne peuvent vivre l'entreprise comme l'ont vécu les générations précédentes.

Ne pas percevoir ce problème, ne pas y répondre est préjudiciable pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise (employeurs et également syndicalistes).



Camille BONY

26

Une des contradictions n'a pas été évoquée. On fait appel à la participation des gens, à leur capacité à s'impliquer mais le contexte doit s'y prêter.

Que devient un système de valeurs proposées, acceptées et partagées dans une situation où l'entreprise est "ballotée" de propriétaires en propriétaires ? Un événement de fusion dans une entre-

prise peut, s'il est isolé et soigneusement préparé, permettre de confronter des valeurs de façon enrichissante, mais lorsqu'un système de valeurs auquel les gens ont appris à croire se trouve annulé par tel ou tel événement boursier par lequel l'entreprise n'appartient plus au même groupe, la situation n'est plus vivable.

Je ne porte pas de jugement de valeur sur cet événement mais la gestion des contradictions nous aide à découvrir la vertu de cohérence. Dans un système de ce genre, il faut savoir qu'on ne gère pas par l'adhésion à un système de valeurs. On peut gérer par d'autres systèmes mais ne cherchons pas à poursuivre cette chimère qui consisterait à faire vivre un système de valeurs dans un contexte qui ne s'y prête pas.



Jacques CHAIZE

J'ai envie de parler des médiateurs : les dirigeants d'entreprises, les dirigeants de personnel, les syndicalistes.

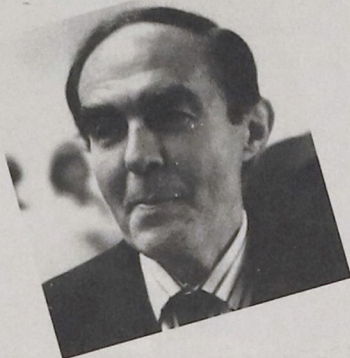
Pour dépasser la contradiction, les médiateurs doivent tirer leur légitimité de l'expérimentation et non plus du discours et actuellement dans un système de management participatif qui atteint ses limites seule l'expérimentation honnête, sincère, permettra d'avancer.

D'autre part, les médiateurs que nous sommes doivent fonder leur autorité non sur la représentation des autres (système du père et de l'enfant) mais sur le fait qu'un dirigeant d'entreprise, un syndicaliste ou un chef de personnel sont des

gens qui doivent rendre les autres "auteurs".

En terme d'organisation nous sommes passés définitivement de la pyramide au réseau. Etre dans un réseau nécessite une forte identité en tant qu'individu. On assiste à la mort de l'esprit d'équipe où l'identité de quelqu'un se fondait dans le groupe.

En tant que médiateur, créateur du travail des autres nous devons permettre à toutes les personnes de notre entreprise et l'entreprise étant poreuse, à toute la société (l'entreprise est une matrice de la société) de construire leur individualité.

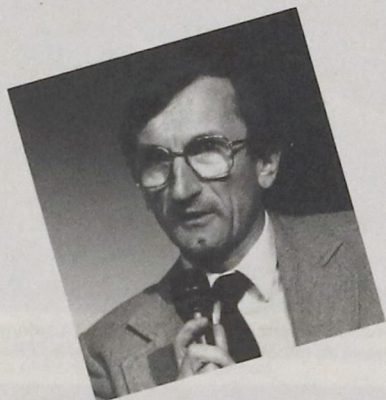


Jean MATTEOLI

Président du Conseil Economique et Social

Ancien Président de Charbonnages de France,

Ancien ministre du travail



Daniel CROQUETTE

Nous avons ensemble tenu le pari de rassembler pour la première fois les différents acteurs de l'entreprise pour parler ensemble à un même niveau des questions traitées aujourd'hui.

Si nous étions capables ensemble de mener une réflexion au sujet du pouvoir un nouveau pas serait franchi.

Exemple de pouvoir : dans les PME intellectuelles où de nombreux cadres sont présents, n'y a-t-il pas une contradiction dans le fait que ces travailleurs intellectuels qui représentent le véritable capital de l'entreprise ne soient pas présents au conseil d'administration qui fixe les orientations à terme de cette même entreprise?

Autour de ces problèmes de pouvoir, des questions fortes sont à poser. Est-ce explosif ? Je ne sais pas. Mais cela vaut le coup d'être tenté.

Je voudrais dire à A. Mella, J. Chaize, et D. Croquette mes sincères félicitations pour l'initiative qu'ils ont prise ensemble. Car ils ont ainsi apporté la preuve non seulement de leur dynamisme personnel mais aussi de leur souci de l'avenir et de leur volonté de répondre aux exigences de cet avenir. Aujourd'hui, plus que jamais, face aux grands enjeux, l'innovation technologique, la formation des hommes, le développement de la communication, l'Europe de 1992, les événements actuels en Europe de l'Est, il convient que, très prosaïquement, nous réfléchissions aux questions qui se posent au sein de l'entreprise et souvent encore opposent ses différents acteurs.

L'entreprise demeure encore, ce qui est humain, un lieu de tensions, de conflits, qui ne se manifestent sans doute pas toujours par une augmentation ou un maintien des journées de grève notamment dans le secteur privé (nous savons tous que les journées de grève sont en diminution). Les contradictions entre les logiques des différents acteurs qui composent l'entreprise sont peut-être moins

spectaculaires qu'autrefois, plus diffuses, parfois plus sournoises, mais tout aussi pernicieuses pour la compétitivité de notre économie et l'évolution de notre société.

C'est ainsi que les entreprises sont encore trop souvent perçues comme une possession que l'on exploite (ce qui est vrai dans un certain nombre de petites et moyennes entreprises) ; comme un tremplin social ; comme un instrument dont les individus ou les groupes socio-économiques se servent pour satisfaire leur intérêt ou pour exercer une certaine forme de pouvoir. La difficulté de la communication au sein de l'entreprise, les obstacles qui empêchent la diffusion de l'information montante ou descendante, tiennent certainement au fait que la possession de l'information représente pour celui qui la détient une certaine forme de pouvoir.

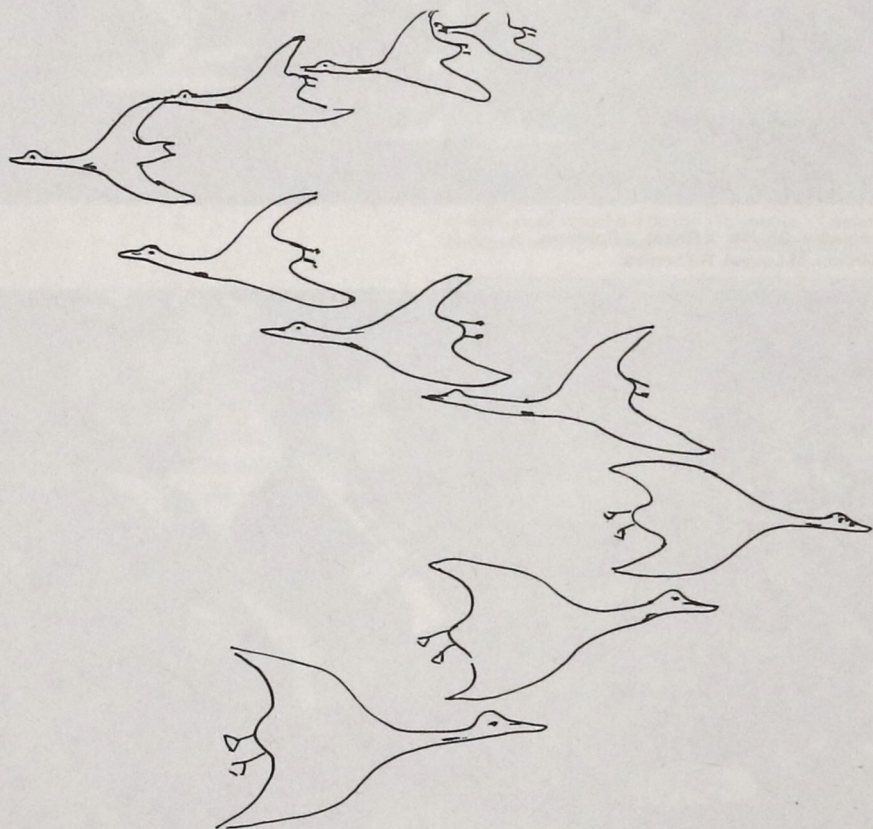
En rassemblant pour une réflexion commune sur un pied d'égalité et à l'abri des passions ou des intérêts égoïstes ou catégoriels les différents acteurs de l'entreprise, vous témoignez d'une foi en l'Homme, en sa capacité à écouter, en sa disponibilité à se laisser convaincre, en une certaine indépendance vis-à-vis des liens catégoriels, et une certaine objectivité vis à vis de ses calculs égoïstes. Le dialogue entre des hommes et des femmes représentant des intérêts différents, ayant des origines sociales et professionnelles variées et des formations, des convictions et des tempéraments divers, est toujours constructif et fructueux et je me réjouis de ce que vous ayez aujourd'hui manifesté le souci d'améliorer la connaissance des réalités humaines, économiques et sociales de l'entreprise et de convier par là à une transformation de son esprit et à une évolution du rôle de ses acteurs.



ci-dessus de gauche à droite : R.Soubie Y.Lasfargne, J.Noharet, D.Croquette, Ch. Pin, X.Roiet, J.Bontems.
ci-dessous de gauche à droite : Y.Lasfargne, J.Noharet, D.Croquette, Ch. Pin, X.Roiet, J.Bontems, Ph.Grillon, M.Louvel, R.Thomas.



2 CINQ CONTRADICTIONS STRATÉGIQUES



INDIVIDUALISATION DES RÉMUNÉRATIONS ET TRAVAIL D'ÉQUIPE

Tout le monde travaille en équipe, même s'il n'en a pas conscience. Le plus performant des cadres, "accro" du bonus individuel, ne pourrait pas se passer d'une secrétaire efficace ou de collègues apporteurs d'information.

Aujourd'hui, les formes de rémunération individualisées ne sont plus réservées aux cadres mais se diffusent jusqu'au bas de la hiérarchie. Notons cependant que la rémunération à l'ancienneté, si critiquée aujourd'hui, a représenté une conquête non négligeable du monde du travail : y avait-il individualisation de la rémunération plus absolue -et plus dure- que le paiement aux pièces ?

Un autre phénomène se répand : la mise en place d'équipes autonomes particulièrement au niveau ouvrier, brisant, dans une certaine mesure, la solitude de l'opérateur face à la machine.

Les deux évolutions sont-elle conciliables ?

RENAULT V.I. : **Groupes innovants et paye classique**



PAR GABRIEL LUNVEN

31

Les uns et les autres s'accordent à condamner les excès du taylorisme. Les nouvelles organisations mises en place favorisent le travail en équipe. Dans le même temps, l'individualisation des rémunérations est présentée comme un progrès pour la gestion du personnel.

Ces deux mouvements sont-ils contradictoires ?

Le témoignage que je vais développer concerne une entreprise, Renault Véhicules Industriels, qui est passée par des difficultés considérables et qui, aujourd'hui, a retrouvé un certain niveau global d'équilibre sinon une santé économique à toute épreuve. Il faut avoir présent à l'esprit ce contexte, pour l'ensemble de ce qui suit.

Renault Véhicules Industriels est un groupe dont le chiffre d'affaires total - pour 1988 - est de près de 34 milliards. Les ventes représentent 85 000 véhicules, l'effectif est de 34 000 personnes. Il existe deux branches géographiques, l'une américaine, l'autre européenne.

A l'intérieur de la branche européenne la Société-Mère Renault V.I S.A., fait 17 milliards et demi de chiffre d'affaires, produit 50 000 véhicules, et rassemble 18 800 personnes. C'est de cette société qu'il sera question dans l'exposé.

Une tradition de travail en groupe.

Le travail en groupe est, chez Renault V.I, une tradition, malgré des structures de travail assez classiquement tayloriennes. Cette tradition a deux sources :

- Une des **"nouvelles formes d'organisation du travail"**, mises en place dans certaines entreprises françaises après 1968, à l'instigation notamment du CNAM : les équipes semi-autonomes, que nous avons baptisé "modules", et qui ont été instituées principalement dans l'usine de Blainville, en Normandie.

. **La solidarité des métiers du feu** : dans des activités comme la forge ou la fonderie, il existe des équipes de travail, qui sont normalement constituées en fonction de la complémentarité des rôles ; et beaucoup de problèmes ne peuvent être traités que par le biais d'une relation d'équipe permanente.

Cette double tradition s'est trouvée, à un moment donné, renforcée par un certain

nombre de visites qui ont été faites au Japon, à la fin des années 1970.

De nouvelles formes de groupes.

De ces missions nous avons retiré, comme enseignement, quelques méthodes de travail inspirées des Japonais. Nous avons notamment constaté qu'au Japon fonctionnaient des structures baptisées "cercles de qualité", qu'il pouvait être intéressant de reproduire au sein de Renault V.I...

Nous avons donc développé des cercles de qualité, en les adaptant à notre contexte.

Un cercle -selon notre démarche-, se constitue sur un problème ; et, une fois celui-ci résolu, le cercle se dissout ou se reconstitue sur un autre objet.

Plus de 2 000 cercles de qualité ont fonctionné, depuis leur démarrage, en 1981, principalement dans les ateliers. Ils ont fortement contribué à la mobilisation du personnel en vue du redressement de l'entreprise.

Au fil des ans, une dizaine d'autres formes de groupe, aux objectifs plus spécifiques, ont été institués.

Mais le cercle de qualité reste la structure type du travail en groupe, du management participatif. Il s'agit du modèle micro-social, auquel tout se réfère : les notions de base, telles que le "volontariat", l'animation participative, non directive sur le fond, mais guidée par une méthodologie, sont au coeur de toute démarche collective de résolution de problèmes.

Cela conduit à un certain nombre d'idées/repères acceptées partout dans l'entreprise :

1. Le groupe est l'instance où se prennent les bonnes décisions.
2. L'avis de tous les acteurs concernés doit être pris en compte.
3. La complexité des situations de travail rend nécessaire la pluralité des points de vue.

4. Des méthodes de travail existent qui favorisent l'approche du consensus. La réunionite sévit lorsqu'il n'existe pas de méthodes de travail.

5. Il est de la responsabilité de l'encadrement d'animer ces groupes, en utilisant les méthodes de travail appropriées.

Ces principes sont entrés dans la culture d'entreprise de Renault V.I.

Groupes et rétribution.

Qu'en est-il de la rétribution de ces formes de travail de groupe ?

Si nous pratiquons le travail en groupe, nous ne pratiquons guère l'individualisation, sinon en matière de rémunération des cadres, dont le niveau est revu chaque année, en mêlant augmentations générales et augmentations individuelles.

Les ouvriers et employés, ou techniciens, sont payés selon un système classique de rémunération, où les augmentations générales, négociées, représentent les deux tiers de la variation de la masse salariale, le troisième tiers étant consacré aux augmentations individuelles.

A cela s'ajoutent les effets d'un accord d'intéressement : le tiers de la somme distribuée est réparti de façon uniforme et les deux tiers restants sont hiérarchisés, avec néanmoins une retenue en fonction de l'absentéisme.

On serait tenté de penser que notre prédilection pour le travail d'équipe devrait entraîner un bonus d'équipe ou au moins un bonus d'intéressement local. Mais, chez nous, le travail de groupe fait partie d'une sorte d'éthique de la solidarité. Une solidarité qui se veut collective, anonyme, et qui cherche à éviter les effets de vedettariat, dont on peut craindre qu'ils se produiraient, s'il existait une individualisation trop poussée des ressources.

De plus, il est difficile de trouver des critères objectifs permettant de primer une équipe plus qu'une autre, ou d'une façon différente. Cette difficulté peut même conduire à des conflits, ainsi qu'on l'a vu,

L'ATTITUDE DES PATRONS

Les patrons ont en général les syndicats qu'ils méritent.

Je suis allé la semaine dernière en province et j'ai rencontré un directeur qui se disait ouvert au dialogue social mais il retirait des heures de délégation à la secrétaire du CE...

En ce qui concerne les conditions de travail des délégués, souvent, les directions d'entreprise disent de leur tâche qu'"elle ne doit pas s'effectuer sur le temps de travail et porter atteinte à la production".

Le dialogue social, côté syndicats (et entre autre la CFDT), nous sommes pour. A notre avis la balle est plutôt dans le camp des dirigeants d'entreprise et des patrons de PME-PMI. Quel type de syndicalisme veulent-ils en face d'eux ?

On rencontre encore malheureusement un certain nombre de dirigeants et de patrons dont le seul objectif est de casser les reins au contre-pouvoir dont ils ont peur.

On parle de désyndicalisation. Si vous discutez dans les milieux salariés, vous vous rendez compte qu'ils ont peur pour leur évolution de carrière. Il faut des passionnés, des militants qui sacrifient une partie de leur vie familiale pour s'investir dans le syndicalisme.

M. GOURDAIN,

*Secrétaire du comité central
d'entreprise Alcatel CIT*

il y a un an, dans un des ateliers de l'usine Renault du Mans : une prime accordée aux participants d'un cercle de qualité a déclenché une grève, malgré

l'objectivité apparente des critères d'attribution.

En définitive, il nous paraît peu indiqué d'étendre à l'ensemble du personnel, et notamment aux ouvriers, une individualisation complète du calcul de la rémunération. Ceci est encore plus manifeste lorsque la culture d'entreprise et ses modes de management privilégient la responsabilité du groupe dans la réalisation du travail, comme dans les processus conduisant à son amélioration.

Au-delà des augmentations globales en pourcentage, l'intéressement collectif aux résultats, couplé avec le système classique d'augmentations individuelles, prenant en compte compétence et efforts ou résultats personnels, nous paraît en ce cas, la formule la plus équitable et la plus à même de susciter motivation et intérêt au travail.

Gabriel LUNVEN

Direction des Affaires Sociales
Renault Véhicules Industriels

INDIVIDUALISATION DES SALAIRES ET COHESION DU GROUPE

Nous pratiquons l'individualisation des salaires pour le personnel de production depuis cinq ans.

Un groupe de travail tripartite (Personnel, Syndicats, Hiérarchie) a défini les critères d'appréciation sur lesquels porte l'entretien d'évaluation annuel. Une mise en application expérimentale du système pour deux ans a été proposée au personnel qui l'a accepté par un vote secret à plus de 70%.

A l'issue de cette période probatoire, une nouvelle consultation, presque aussi favorable, a décidé de son adoption définitive.

Le personnel de production, à travers cette démarche participative, a donc choisi l'individualisation.

Aujourd'hui encore, nous sommes persuadés qu'un nouveau vote confirmerait ce choix. Pourtant, la vérité oblige à dire que des effets négatifs sont apparus au niveau de la cohésion du groupe. Auparavant, seule l'ancienneté régissait la progression des salaires, et une transparence natu-

relle régnait ; à présent, les bulletins de paie sont devenus secrets, des jalousies se sont créées. Le groupe réagit moins unanimement, et le traitement individuel induit des comportements plus différenciés. Comme le dit l'une des conditionneuses : "Auparavant, nous étions toutes contre une décision de la Direction qui ne nous convenait pas ; aujourd'hui cette décision s'impose à chacune d'entre nous".

Le jugement global de l'entreprise sur l'individualisation des salaires reste très positif. Pour nous, la plus grande des injustices, et par là la plus grande source de démotivation, est de traiter tous les salariés de manière uniforme, sans tenir compte de la variété de leur contribution à l'entreprise. Mais nous cherchons à renforcer la cohésion de l'équipe, en établissant des objectifs et en réfléchissant à des systèmes de rémunération du groupe liés à l'atteinte de ces objectifs.

J.C. LORiot,

Chef du personnel
de l'établissement de Riom
MSD CHIBRET

BOIRON :

Homéopathie et productivité

PAR ROBERT BEROUD



Boiron est un laboratoire pharmaceutique qui regroupe 1 800 personnes en France et dont l'objectif est la promotion de l'homéopathie en France et dans le monde. Nous avons deux unités de production en France, trente établissements de distribution et huit filiales à l'étranger. Le chiffre d'affaires 1988 représente 780 millions de francs.

Il existe certaines particularités propres à notre métier et qui sont importantes :

1. Les médicaments que nous vendons sont remboursés par la Sécurité sociale, il y a donc une vignette sur ces produits et le prix est fixé par le Ministère de la Santé. Nous n'avons donc aucune liberté en matière de fixation du prix de notre produit. C'est une première contrainte économique de taille.

2. La deuxième contrainte économique est que ce médicament porte un nom. En l'occurrence, c'est de l'arnica. (C'est un médicament très pratique lors de traumatismes, on peut l'utiliser sans prescription médicale. Il est très efficace). L'arnica est la plante qui est à l'origine du médicament mais ce nom de médicament ne nous appartient pas. C'est un nom du domaine public, donc nos concurrents vendent un médicament qui porte le même nom, au même prix, remboursé par la Sécurité sociale.

Avec ceci, nous réalisons à peu près les trois quarts de notre chiffre d'affaires mais il existe aussi des médicaments qui sont des produits conseils, vendus en pharmacie, non remboursés par la Sécurité sociale.

3. Nous sommes une industrie de main d'oeuvre. 46% de nos charges sont des frais de personnel. Ceci est dû à notre activité de distribution et à la survivance de fabrication artisanale.

Collaboration et contribution

35

Ce portrait économique étant tracé, quelle est la politique humaine qui va guider notre politique de rémunération?

L'homéopathie dit que chaque individu est unique, a ses propres caractéristiques de réaction et que le médecin qui connaît l'homéopathie va soigner, non

pas une rougeole mais une rougeole qui est vécue par telle personnalité.

Nous avons besoin de la collaboration de chaque être humain pour réussir dans le contexte économique cité ci-dessus. Autrement dit, la réussite économique passe par la participation de chaque salarié, quel que soit l'emploi qu'il occupe.

Pour répondre aux attentes de chaque salarié et des groupes de salariés, nous allons observer si nous avons en contrepartie une contribution économique pour l'entreprise. "Economie, social, même combat".

Concrètement les mots clé de notre entreprise sont les suivants :

Décentralisation : des décisions d'action et des réponses aux différents problèmes posés peuvent être apportées dans le contexte de la décentralisation. La stratégie elle demeure centralisée.

Couple innovation-expérimentation : il faut inventer les solutions à un environnement économique et humain, très différent de ce qui existait auparavant. Pour ce faire, il faut accepter de faire des expériences, avoir une certaine obsession de l'innovation et reconnaître le droit de se tromper.

Ce cheminement, nous le menons avec les représentants du personnel et les syndicats. Ils sont des éléments moteur dans la construction du progrès de l'entreprise.

Solidarité et productivité

Notre politique de rémunération répond à deux grands principes

Un principe de solidarité. C'est la raison pour laquelle, nous sommes opposés à l'individualisation totale des rémunérations, en tout cas, en ce qui concerne la population des ouvriers et des employés.

Dans la mesure d'un fonctionnement économique normal, il semble qu'il est "normal" de donner à chaque collaborateur le maintien du pouvoir d'achat, en ce

qui concerne la population des ouvriers et des employés.

Des liens entre les évolutions de rémunérations et un critère économique à notre entreprise.

Cette politique de rémunération s'est construite petit à petit et constitue un élément propre de notre culture.

Cinq éléments définissent notre politique de rémunération :

1- Un accord lie les augmentations générales de salaires à un critère économique: dans notre entreprise ce sont les gains de productivité. Ce critère correspond bien à la réalité de notre entreprise de main d'oeuvre.

Si les gains de productivité d'une année sur l'autre (évolution de l'augmentation du chiffre d'affaires en francs constants sur l'évolution des heures travaillées) augmente de 4 points, nous maintenons le pouvoir d'achat. Ce + 4 représente le différentiel observé sur un certain nombre d'années entre l'inflation des prix et l'inflation des charges.

Supposons que le gain de productivité soit égal à 7, il y a maintien du pouvoir d'achat, la différence 3, nous la divisons par 2. La moitié (1,5) reste à l'entreprise et sert à rémunérer les investissements et les actionnaires ; pour l'autre moitié (1,5), le comité central d'entreprise décide de sa répartition. Soit en augmentation de pouvoir d'achat, soit en diminution de temps de travail, soit en financement d'une innovation ou d'un progrès social.

Par contre, si le gain de productivité est inférieur à 4, il y a diminution du pouvoir d'achat.

Avant cette règle, sur une période comparable en temps, les gains de productivité étaient en moyenne de 4,5. Depuis que cette règle existe, ils sont de 7,5.

2. Un accord de participation dans le cadre de la loi.

3. Un accord d'intéressement propre à notre entreprise. Nous distribuons 15% du résultat courant de l'entreprise au delà d'un seuil de 5%.

4. Création d'un fonds commun de placement qui est alimenté par la participation légale, par l'intéressement au résultat ou par une épargne volontaire. Ce fonds commun investit la plupart de ses fonds en actions de l'entreprise et est ainsi propriétaire de 3,5% du capital de l'entreprise.

5. Des augmentations individuelles, au mérite, sont attribuées aux salariés selon une approche traditionnelle. Le responsable hiérarchique de chaque salarié décide de l'augmentation promotionnelle donnée au salarié.

Nous avons redéfini et classé tous nos

emplois, nous nous sommes dotés d'une méthode qui permet de prendre en compte les exigences de chaque employé, les particularités de l'organisation du management dans lequel chaque emploi peut évoluer et les réponses que le salarié apporte ou n'apporte pas en fonction de cette liberté organisationnelle ou managériale.

Robert BEROUD

Directeur des Relations
Humaines des Laboratoires Boiron

L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION CONCERNE AUSSI L'ÉQUIPE

A Image, l'équipe à laquelle est intégrée l'individu participe à la procédure d'évaluation annuelle.

L'entretien annuel d'évaluation réunit quatre personnes, deux personnes représentant la hiérarchie, une personne représentant l'équipe et une personne représentant un élu du personnel.

Cet entretien (évaluation de l'année passée et préparation de l'année à venir) aura des conséquences sur la rémunération.

Il est basé sur dix critères connus à l'avance. Toute "note" négative doit être justifiée par écrit. La procédure est susceptible d'appel

J.P. STEFANINI

Chargé de mission marketing
stratégique IMAJE

SUBJECTIVITÉ ...

Il existe une contradiction de fait entre d'une part, un système d'individualisation des rémunérations souvent lié au mérite, c'est-à-dire à des moyens de mesures qui restent qualitatifs et donc subjectifs et, d'autre part, un système de rémunération lié au résultat du groupe ou de l'équipe, qui a ou doit avoir l'avantage d'être mesurable.

Le problème de fond est de savoir si l'on peut arriver à mettre en place une individualisation qui puisse porter sur des critères totalement objectifs.

Cela me paraît impossible. Essayons plutôt de voir comment gérer cette contradiction, assumons-en les contraintes et reconnaissons une fois pour toutes que l'appréciation du mérite individuel reste subjective donc ouverte à la discussion.

Le choix entre un système d'individualisation ou un système de rémunération de l'équipe doit se faire en fonction des valeurs de l'entreprise.

G. ROMESTANT

Chargé de mission
Ressources Humaines

CREFAC**INGENIEURS - CADRES -
TECHNICIENS**

- . POUR VOS PROJETS DE FORMATION INDIVIDUELLE
- . POUR VOS CONGES INDIVIDUELS DE FORMATION

* U N L I E U D E R E A L I S A T I O N

CREFACFONCTIONS CADRES

* FONCTION LOGISTIQUE :

Dimensions nouvelles de la
logistique dans les
entreprises.

* GESTION INFORMATISEE DES
STOCKS :

Des méthodes classiques aux
nouveaux modèles : MRP, OTP,
KANBAN.

FORMATIONS GENERALES* ETRE OPERATIONNEL EN GESTION
D'ENTREPRISE :

Formation aux principaux
aspects opérationnels de la
Gestion d'Entreprise.

* VALORISER ET DEVELOPPER SON
POTENTIEL :

- mobiliser ses savoirs,
savoir-faire, savoir-être
- développer ses capacités
méthodologiques
- se donner et construire
des objectifs de progrès.

- * Pour obtenir les programmes de formation, les dates
complètes et les tarifs, contactez Nelsy LOUIS au
(1) 42 47 75 54.
- * Conditions préférentielles de participation aux abonnés de
la revue.
- * Les formations se déroulent au :

CREFAC

Tour Essor 93
14, rue Scandicci
93500 PANTIN

Tél : (16-1) 48 46 51 99

DIALOGUE SOCIAL ET DÉSYNDICALISATION

Certains chefs d'entreprise sont demandeurs de dialogue social car ils savent que celui-ci ne représente pas une gentillesse faite aux salariés, mais un élément d'équilibre et donc de productivité.

Mais pour dialoguer il faut un partenaire valable et représentatif. L'indifférence du salarié, le repli sur l'individu, et aussi le souvenir de temps et de lieux où l'action syndicale déclenche la répression font que peu de gens acceptent de sacrifier du temps et de l'énergie à des mandats sociaux.

Et le dirigeant avide d'interlocuteur ne rencontre que des chaises vides, alors que tant d'autres patrons adeptes du "travaille et tais-toi" se heurtent à des mouvements incontrôlables.

DISCOL :

De la carence à la création

PAR JEAN-PIERRE CRESSY,



L'entreprise Discol à La Roche-sur-Yon, préfecture de la Vendée, est une entreprise de distribution de produits alimentaires et d'hygiène. Elle s'est spécialisée sur le marché de la restauration hors foyer : (collectivités et restauration commerciale).

En 1988, l'entreprise réalise 160 millions de chiffre d'affaires, fournit 5000 clients et distribue 3000 produits. On compte 110 collaborateurs qui sont répartis en quatre groupes bien différenciés : un quart de chauffeurs-livreurs, un quart de commerciaux (télé-vendeuses sur système informatique ou commerciaux sur le terrain), un quart de personnel d'entrepôts, un quart de personnel des services administratifs et produits.

Discol est filiale du groupe Printemps. L'entreprise jouit dans la région Vendée d'une forte image de dynamisme. Elle est active dans son environnement, elle est en pointe pour le rapport école-entreprise et toujours prête à organiser diverses manifestations.

L'entreprise et le CJD

Il existe un parallélisme entre l'histoire que je vais vous présenter et la démarche du CJD concernant le "conseil d'entreprise". En 1986, le bureau national du CJD officialise la première mouture du "conseil d'entreprise". Le tissu du CJD est composé fortement de PME, comme c'est le cas à l'échelle de la France. L'idée de base était d'avoir une institution unique qui regrouperait les compétences du comité d'entreprise, des délégués du personnel et du CHSCT. Ceux qui avaient été à l'initiative du "conseil d'entreprise" au niveau du CJD étaient des dirigeants préoccupés par le fait qu'ils avaient de plus en plus de difficultés à trouver des partenaires pour animer les institutions.

En 1974, l'entreprise Discol couvrait 24 départements. Elle s'étendait sur 10 en 1988. Cette évolution a été liée à la création et la reprise de deux entreprises à Pont-L'Abbé et à Poitiers. Sur le seul site de la Roche-sur-Yon, l'entreprise est passée de 70 à 110 collaborateurs dans le même temps.

Du métier d'épicier, nous sommes devenus multiproduits en lançant un département produits frais et un département produits surgelés.

Sur le plan social, dès 1974, est mise en place une politique de management participatif caractérisée par la délégation, la

responsabilisation et la promotion interne. L'ensemble du comité de direction est issu de la promotion interne de l'entreprise. La mise en place de la participation s'est faite compte tenu de l'amélioration des résultats. En 1987, nous avons versé 6% de la masse salariale au titre de la participation aux résultats. Les horaires variables ont été mis en place à tous les niveaux de l'entreprise.

Les carences de la représentation du personnel

Dans le même temps la représentation du personnel a évolué de la façon suivante :

En 1974, l'entreprise avait un comité d'entreprise, des délégués du personnel avec la présence de la CFDT, (un délégué syndical et un représentant syndical au comité d'entreprise).

L'UNION DÉPARTEMENTALE DE VENDÉE N'EST PAS D'ACCORD.

Je fais le point sur ce qu'a avancé M. Cressy de Discol et responsable du CJD.

J'ai rencontré une adhérente de la section Discol La Roche (section que nous avons mise en place avec le syndicat Services Commerces 85). Il n'y a pas de conseil d'entreprise fonctionnant à Discol La Roche.

Il n'y a pas d'accord à ce sujet signé par la CFDT contrairement à ce que laisse entendre la note.

Le conseil de l'Union Départementale CFDT a pris une position au sujet de conseils d'entreprise. Il s'est prononcé contre et a dénoncé les raccourcis préjudiciables à la représentation qu'ils comportaient.

Alain Millien

Sécretaire Général de l'Union
Départementale de la Vendée.

. En 1982, il n'y avait que comité d'entreprise, délégués du personnel et CHSCT sans présence syndicale.

. En 1987, l'entreprise ne comptait qu'une seule personne pour représenter le comité d'entreprise et les délégués du personnel. Bien que réalisant les élections normalement, dans les faits réels nous avions déjà fusionné les deux institutions.

Il nous paraissait anormal dans une entreprise de 110 salariés où l'encadrement est fort de ne pas avoir des élus qui nous permettent d'avoir une sorte de contre pouvoir et de vérifier que nos décisions étaient cohérentes.

. En 1987/1988 deux actions parallèles sont survenues :

Je deviens délégué national du **"conseil d'entreprise"** au niveau national du CJD. L'idée de médiatiser, de mettre en valeur les expérimentations du mouvement, fait son chemin, et devient réalité.

Au niveau de l'entreprise, nous commençons dans le même temps à mettre en place cette réflexion avec l'encadrement et avec la seule élue de l'entreprise.

Dans l'entreprise s'est progressivement forgée l'idée que cette formule du **"conseil d'entreprise"** méritait attention. En intéressant les collaborateurs par la voie de l'information, en les considérant réellement comme décideurs de l'entreprise. Le **"conseil d'entreprise"** permettrait de palier l'absence de candidats aux élections.

Comme j'étais délégué national au **"conseil d'entreprise"** du CJD, il n'était pas question de procéder autrement qu'en transparence. J'ai pris des contacts avec la direction départementale du travail et de l'emploi et l'inspection du travail ; ils ont été intéressés par notre démarche.

Nous avons donc décidé de réunir l'ensemble des cinq confédérations dans un endroit neutre pour discuter du projet de **"conseil d'entreprise"**. A cette réunion ont participé la CGC et la CFTC. FO ne s'est pas présentée car la responsable était en formation ce jour là. Nous n'avons pas eu de réponse de la CGT, sauf la veille et le jour même de la réunion par voie de presse et par les médias.

Des pavés ont été lancés par la CGT qui s'inquiétait d'une telle opération d'envergure de "déstabilisation" parmi les entreprises de la Vendée. Elle sous-entendait une certaine complicité de la direction départementale du travail puisque la réunion se passait dans ses locaux.

Signature d'accords et création de sections syndicales

Il ne s'agissait pourtant pas de ça. La réunion a bien eu lieu ; l'inspecteur du travail s'est proposé pour faire le compte rendu. En conclusion, il est apparu que ce projet dans le cas de l'entreprise concernée pouvait être intéressant et permettrait de trouver une solution à la carence des collaborateurs dans les institutions représentatives du Personnel.

Nous avons donc signé entre le dirigeant et la seule représentante des délégués du personnel et du comité d'établissement un accord sur la mise en place du **"conseil d'entreprise"**.

Cet accord confirmait la volonté de part et d'autre d'avoir des élus dans l'entreprise.

Dès le départ, nous allions au delà de la loi en proposant huit postes de titulaires. Il nous paraissait intéressant d'avoir des représentants titulaires pour l'équipe des transports et des livraisons, pour les entrepôts épicerie/entretien et frais/surgelés, pour l'équipe administrative et l'encadrement et enfin pour l'équipe commerciale.

De plus, il était prévu cinq jours entiers de formation sur les problèmes économiques, d'animation, de comportements et de relations dialectiques et de communication à l'intérieur de l'entreprise.

La mise en route du protocole a provoqué immédiatement la création dans l'entreprise d'une section syndicale CGT. **La CGT voulait ainsi manifester son opposition au projet du CJD.** Elle a trouvé écho dans l'entreprise dans l'équipe des chauffeurs-livreurs avec lesquels nous étions en discussion. Ce qui confirme bien la nécessité des représentants.

Lorsque fut proposé le protocole pré-électoral à la nouvelle section syndicale CGT, celle-ci qui s'était renseignée auprès de la section départementale du syndicat, le refusa.

Notre élue qui avait signé l'accord, s'est inscrite à la CFDT puisqu'elle avait participé à des débats avec la CFDT qui manifestait une intention bienveillante sur notre initiative.

Il s'était donc créé une section syndicale CGT et une section syndicale CFDT. Les élections ont eu lieu. Le dirigeant que j'étais, qui voulait des représentants était "parfaitement heureux" puisque j'avais

un comité d'entreprise, des délégués du personnel, un délégué syndical CGT avec une section syndicale, une déléguée syndicale CFDT avec une section syndicale. Donc, nous avons tout ce qui fallait pour travailler valablement et nous n'avons pas hésité à faire un grand nombre de réunions comme l'impose d'ailleurs la loi.

Dès le démarrage de l'opération, il n'y avait aucune ambiguïté dans la démarche. Nous souhaitions avoir des partenaires et essayer de transformer les relations en rapport en "gagnant-gagnant" et non en rapport "donnant-donnant". Puisque nous avions la chance

L'INDIFFÉRENCE DU SALARIÉ

Le syndicalisme patronal est autant en crise que le syndicalisme ouvrier. On suit une fausse piste si on fonde le problème de l'audience du syndicalisme et de la gestion des rapports sociaux dans l'entreprise sur le fonctionnement des instances représentatives. On peut, bien sûr, en améliorer le fonctionnement. Mais aujourd'hui la question de fond ne porte pas sur la qualité des instances représentatives ou leur fonctionnement mais sur leur rôle.

Les rapports sociaux dans l'entreprise étaient fondés depuis des décennies sur la logique suivante : en contrepartie des gains de productivité dégagés par les entreprises et du pouvoir directorial sur l'organisation du travail et les projets industriels, les organisations syndicales négociaient des contrats sur les salaires, conditions de travail, etc...

Aujourd'hui les problèmes rencontrés par les salariés sont des problèmes d'identité professionnelle, de contenu et d'organisation du travail puisque le niveau des garanties collectives est "suffisant" dans nombre d'entreprises.

Les salariés ne remettent pas en cause le système de représentation, ils sont indifférents, parce que nos soucis ne portent pas sur ce qu'ils vivent. Il n'y a pas un anti-syndicalisme mais une indifférence vis à vis de celui-ci. Il va donc falloir un syndicalisme qui agisse directement sur leur travail. D'où un rôle de formation des salariés.

Grâce à des adhérents formés qui introduiront dans leur travail lui-même le point de vue social et une vision plus large que celle de l'atelier et qui ainsi maîtriseront mieux leur travail, auront une qualification supérieure, il y aura une véritable syndicalisation et des rapports sociaux approfondis. C'est une transformation des rapports sociaux à laquelle on assiste et pas simplement à une crise de la représentation. Il serait faux de croire que les problèmes seraient réglés par une amélioration de la représentation, même si celle-ci peut l'être.

Bernard DRILLON,

Secrétaire Fédéral
Fédération Unie Chimie CFDT

d'avoir une représentation syndicale forte dans notre entreprise, nous n'avons pas pu mettre en place le rapport "gagnant-gagnant", malgré notre volonté.

Ce qui n'a pas empêché l'entreprise de régler ses problèmes. C'est à dire de signer, immédiatement après les élections, un accord d'entreprise sur le temps de travail des chauffeurs-livreurs, quelque mois après, un accord d'entreprise dérogatoire en accord avec la CGT et la CFDT sur la modulation du temps de travail des chauffeurs-livreurs et de mener les négociations salariales en fin d'année comme le prévoit la loi. Cette dernière négociation a reçu la signature de la CFDT mais à l'époque pas celle de la CGT.

Un an après, la dégradation observée depuis 1974 se poursuivait. Aux dernières élections de nouveau nous n'avions pas de listes syndicales au premier tour. Le deuxième tour se présentait cependant mieux.

Ce cas interpelle sur deux points :

1/ **"Le conseil d'entreprise"** exprime une volonté de dialogue sans ambiguïté ; la démarche que nous avions était positive.

DES RÉUNIONS POUR RIEN

Je travaille dans un grand groupe. Nous avons des instances qui fonctionnent, des élus de cinq syndicats dans toutes les usines de France. Mais n'y a pas de dialogue social.

Il y a des réunions mais il n'en sort jamais rien. Les élus représentent 0,25 % de l'effectif. Ils ont beaucoup de travail pour peu de résultats.

En France, le patronat est anti-syndical, les élus sont pénalisés dans leur salaire et leur évolution.

Un participant

2/ Pouvoir innover ou expérimenter en France pose un problème de fond. Il n'existe pas ou peu de possibilités d'innovation dans le domaine social : l'interaction des forces confédérales syndicales au niveau politique empêche une certaine transparence.

Les enseignements à tirer du cas DISCOL :

- **"Pour vivre heureux, vivons caché".**

Si notre expérience avait été faite tranquillement, nous aurions un **"comité d'entreprise"** qui fonctionnerait normalement.

- **"Pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué".**

Nous n'avions qu'une élue, nous aurions pu parfaitement vivre comme cela. Mais nous pensions qu'il était important pour l'entreprise d'avoir plusieurs élus, il fallait donc mettre en place ce système.

Motivation et contre-pouvoir

Question :

- Comment expliquez-vous le désintérêt de votre personnel pour les institutions représentatives du personnel et le syndicalisme ainsi que la brusque survenue d'une section syndicale CGT au moment où vous présentez un projet innovant ?

- En ce qui concerne la motivation, pour nous CJD, nous participons parce que nous nous enrichissons. Fondamentalement si être délégué du personnel, CHSCT ou délégué syndical n'apporte pas un plus pour celui qui est volontaire, le système ne peut pas fonctionner.

Les deux démarches sur le plan national et sur le plan de l'entreprise ont été parallèles. Nous sommes dans un département de la Vendée où l'entreprise est très connue, nous avons mené énormément de débats dans l'environnement. Il faut tenir compte des caractéristiques médiatiques du dirigeant.

Le défaut de l'opération est d'avoir mêlé une médiatisation au niveau national - car nous avançons au niveau national - et son application en transparence dans l'entreprise. L'action de la CGT était d'abord dictée par une volonté nationale de faire échouer l'expérience.

Question :

- Dans votre exposé, vous avez parlé de contre-pouvoir et vous avez ajouté qu'il

fallait vérifier la cohérence des décisions. Pourriez-vous développer ces aspects.

- Prenons un exemple concret. Nous avons une convention collective des entrepôts d'alimentation. Nous employons 30 chauffeurs, soit un quart des emplois. Mais nous ne relevons pas du secteur des Transports. C'est dire qu'en 1988 nous passions à 39 heures. Pour celui qui connaît les métiers du

transport, les 39 heures sont une aberration, dans la mesure où vous avez à livrer des écoles, des hôpitaux etc... et que les flux des vacances obligent à des modulations.

La loi sur la flexibilité permet un certain nombre de choses. Il faut en discuter. Or à l'intérieur, vous pouvez avoir une équipe dirigeante qui estime que dans le

S'ADAPTER AUX PHÉNOMÈNES NOUVEAUX

Un syndicaliste aujourd'hui dans une entreprise doit tout gérer : la participation aux bénéfices, les stocks-options, l'intéressement, les augmentations de salaires, les conditions de travail. La gestion devient de plus en plus compliquée ; la seule formation du militant syndical ne lui permettra pas d'y faire face.

Le syndicaliste doit s'ouvrir aux phénomènes nouveaux. En Moselle, des entreprises internationales se sont implantées. Si nous ne nous mélangeons pas au management international, nous n'y comprendrons rien. Les syndicats ont raté une partie de l'histoire que nos voisins ont réussi (les mutuelles, la sécurité sociale, le syndicalisme de service). Nous sommes en retard dans ces domaines. Mais on peut construire un syndicalisme du contre-pouvoir intelligent sur le plan managé-

sommes pas très aptes à aborder les phénomènes nouveaux.

Notre difficulté aurait augmenté si l'écart n'avait été pas aussi grand entre discours patronal et réalité. En fait, nous vivons bien les situations de conflits parce que les patrons sont relativement nuls en ce qui concerne le management. Ce qui nous permet de nous maintenir. Mais cette situation ne pourra pas durer.

Les syndicats ne peuvent plus vivre cachés pour vivre heureux. Il faut en parler dans la presse. Ce n'est pas correct d'avoir une image du syndicalisme désastreuse ou très innovatrice. Il faut faire progresser le syndicalisme. La demande est forte notamment dans les PME mais nous ne sommes pas adaptés pour répondre à cette demande. De même que le patronat, nous avons une grande part de responsabilités.

François INTROVIGNE,

militant CFDT en Lorraine
animateur de l'association "Stratégie et
Avenir", (association de dialogue social
comportant des syndicalistes et des
chefs d'entreprise)

cas présent, la formule idéale est de payer en heures supplémentaires ou de récupérer. Une règle du jeu simple. Mais vous n'obtiendrez pas l'accord de votre équipe.

Si vous avez 30 chauffeurs, vous avez des anciens qui préfèrent récupérer, des jeunes ayant des contraintes financières et qui veulent que tout soit payé et d'autres, conscients que l'entreprise se trouve dans un marché concurrentiel avec des problèmes, qui sont disposés à partager un tiers l'entreprise, un tiers la récupération, un tiers les HS.

Il est normal d'en discuter.

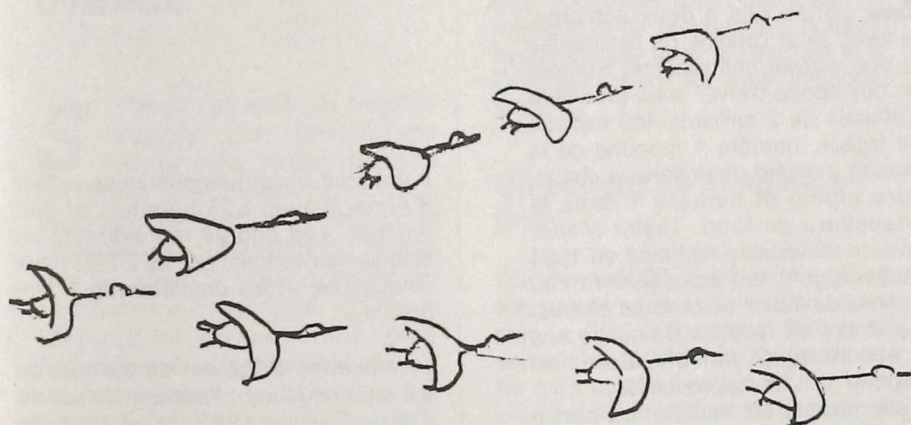
L'équipe dirigeante peut avoir une optique et les salariés une autre. Il faut

donc qu'ils puissent se retrouver dans une structure. A partir du moment où il y a des représentants élus crédibles et formés, vous arriverez à des accords cohérents pour l'équipe dirigeante, pour l'entreprise et pour les collaborateurs.

Si vous n'avez pas en face de vous un contre-pouvoir, c'est à dire des gens formés, entraînés, capables avec vous d'exposer les problèmes et d'en débattre et représentatifs par rapport aux salariés, la situation restera bloquée.

Jean-Pierre CRESSY

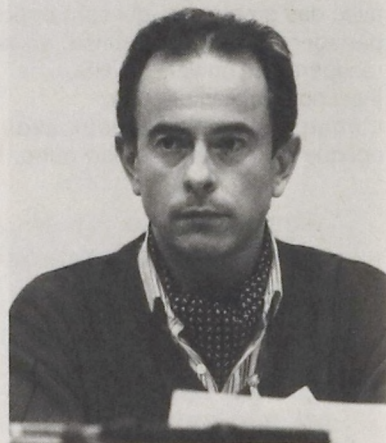
Directeur général de Discol
La Roche-sur-Yon (Vendée)



SALOMON :

De la simplification aux élections.

PAR BERNARD VIGIER



La société Salomon est connue sur le plan national et international. Elle a deux activités, l'activité ski à l'origine de l'entreprise et une activité golf récente. Numéro un des sports d'hiver avec un chiffre d'affaires de 2 milliards 400 millions de francs, numéro 1 mondial de la fixation, numéro deux dans la chaussure alpine et numéro 1 dans la chaussure de fond. Taylor Made, société américaine rachetée en 1984 (activité golf) fait actuellement 730 millions de francs de chiffre d'affaires. Ce chiffre en l'espace de quatre ans a été multiplié par dix. Salomon exporte 90% de sa production.

Cette société qui marche fort bien a eu le prix d'excellence en 1987 et tout son développement est autofinancé.

Le groupe Salomon compte 2 300 personnes dans le monde entier, 1437 personnes en France et 12 filiales représentant 440 personnes essentiellement à l'étranger. Taylor Made, le golf, emploie 460 personnes.

Il y a sept unités périphériques autour d'Annecy avec 895 hommes et 542 femmes. Les cadres représentent un cinquième des salariés, les ETAM deux cinquièmes et les ouvrières deux cinquièmes.

La moyenne d'âge est de 33 ans, ce qui est très jeune ; l'ancienneté est de 7 ans. Depuis 1982, le nombre de salariés a été multiplié par 2,5.

Cette société à fort développement, qui bénéficie d'une forte image médiatique s'intéresse surtout au grand public à travers ses produits ; elle a toujours essayé d'innover et de faire participer les salariés. Comment en est-elle arrivée en 1987 à n'avoir aucune instance représentative ?

Pas de candidats aux différentes élections

Aux élections de délégués du personnel d'octobre 1987 aucun candidat ne s'est présenté. Il n'y eut également aucun candidat au premier tour et au deuxième pour le comité d'entreprise ; le CHSCT est moribond.

Deux organisations syndicales, la CGC et la CFDT, sont présentes depuis toujours, mais en perte d'influence. Ces deux organisations avaient ressenti l'indifférence et la passivité des salariés envers ces formes de représentation et n'ont pas voulu présenter de candidats pour mettre les salariés au pied du mur devant leur responsabilité.

Nous avons listé une pléthore de postes à pourvoir : 80 délégués du personnel, 16 membres du C.E., 21 membres du CHSCT. 117 salariés devraient au total s'impliquer dans une forme de représentation.

UNE QUESTION D'IMAGE

Si vous appelez les responsables de Ressources Humaines, présents dans cet atelier, à leur bureau, on vous répondra qu'ils sont en mission à l'extérieur, en réunion au Palais des Congrès. Si vous appelez un représentant syndical, on vous dira qu'il est "encore" absent pour le compte de son syndicat et qu'il va falloir faire son travail. C'est très péjoratif. Cette image colle aux organisations syndicales et la désyndicalisation vient de l'image que l'on veut faire porter aux représentants syndicaux.

Patrick LAVAUD,

CGC, Sécurité sociale

Il faut tenir compte de l'absence de péril immédiat pour les travailleurs. D'autre part l'attitude de consommateur de l'ensemble du personnel peut se résumer ainsi : les syndicats tirent la charrette et continueront de la tirer. La charge de travail est excessive pour l'élu. A ceux qui exercent des fonctions C.E., D.P, aucun aménagement du poste n'est prévu. Il y a là un problème sérieux.

Devant ce constat, il a fallu reconstruire. Nous avons passé près de deux ans à réfléchir ensemble : la direction et les deux organisations syndicales.

Cette réflexion eut plusieurs phases :

1/ **constat et analyse** : nous nous sommes dit quelques vérités entre la direction et les syndicats. Chacun se reprochait mutuellement l'état de fait.

2/ **construction d'un projet** avec comme idée forte la simplification des instances représentatives et la prise en compte de la culture d'entreprise et des attentes supposées des salariés.

Nous avons construit un projet en section syndicale syndiqués et non syndiqués CFDT dans l'entreprise et voulu le valider auprès de salariés. Nous avons réuni pendant une journée. Ce projet étant une base de réflexion et de propositions, nous en avons discuté avec la direction et la CGC qui étaient les seuls interlocuteurs.

Un accord de simplification

Ce projet CFDT a été aménagé en fonction de ce que souhaitait la direction. La CGC a également réfléchi de son côté à partir de nos propositions. Ce qui a abouti à un accord.

L'accord prévoyait une seule instance élue dans un souci de simplification. On a rebaptisé les élus en "représentants du personnel", le terme de délégué ayant une connotation négative. Les représentants du personnel cumulent deux fonctions : une fonction comité d'entreprise, une fonction commission de divisions et d'unités.

Avec sept unités autour d'Annecy nous avons voulu avoir des représen-

tants dans chaque unité. On retrouve également des groupes sécurité de division, les CHSCT, et les syndicats. Le mode d'élection est le suivant : 24 titulaires (7 cadres, 9 ETAM et 8 ouvriers) ; un seul tour ; élection ouverte à tout salarié pourvu qu'il soit éligible, (après six mois de présence dans l'entreprise) ; abandon du monopole syndical au premier tour.

Le nouvel organe consultatif de la politique de l'entreprise outre qu'il gère le budget du C.E (1,2% de la masse salariale), se réunit cinq fois par an. On a préféré des réunions importantes et préparées avec interventions de tous les patrons de division et de la direction générale de manière à obtenir un véritable débat. C'est là dessus que nous avons axé le fonctionnement du comité d'entreprise. L'objet était de débattre de politique d'entreprise.

Dans la commission de division ou d'unité, on retrouve les représentants au comité d'entreprise qui sont dans les unités, des délégués syndicaux, le directeur de l'unité. Le rôle de la commission est d'intervenir sur les litiges (rôle de médiation), sur tout ce qui touche la vie de l'unité (organisation et classification). On retrouve également les groupes sécurité nommés par les représentants du personnel de l'unité et qui fonctionnent d'après les directives du code du travail. Les syndicats conservent le rôle que leur attribue la loi.

Ce système étant résolument novateur, il a fallu en organiser la promotion.

Pendant une semaine, nous avons réuni l'ensemble du personnel. La direction générale et trois représentants syndicaux ont présenté ce système en mettant l'accent sur sa nouveauté et ce qu'on pouvait en attendre. De plus, il supposait que les salariés Salomon se remettent également en cause.

Résultat des élections de juin 1989

Malgré cette campagne de promotion, nous avons eu des difficultés à trouver 24 élus sur les 1 500 salariés. Il y eut 19 élus sans étiquette syndicale, et 5 élus CFDT.

Ce C.E. fonctionne depuis septembre 1989.

Premier bilan :

Les 24 élus sont conscients de leur rôle et de la volonté de dialogue et de concertation qu'implique cette nouvelle forme de représentation.

Il reste que les 19 élus sans étiquette ne disposent pas de structure, de moyens, de relais, de compétences, de conseils pour les appuyer lorsqu'ils ont à débattre de problèmes. La bonne volonté ne suffit pas.

Il n'y a donc pas eu renforcement de l'action syndicale. On comptait pourtant que cette promotion menée avec l'appui de la direction aurait une influence positive pour les syndicats, qu'on en reconnaîtrait le rôle moteur et innovant. Le salarié est resté assez réticent.

Notre projet a été élaboré entre organisations syndicales et la direction. On l'a uniquement présenté à l'union syndicale d'Annecy. Elle ne l'a pas regardé avec

INDIVIDU ET PERSONNE

N'y aurait-il pas aujourd'hui une profonde contradiction entre la nouvelle gestion des ressources humaines - gestion en définitive individuelle de l'homme pour essayer de l'adapter au mieux à l'entreprise - et l'objectif du syndicalisme, totalement différent, qui ne s'intéresse pas à l'individu mais à la personne ? Dans la nouvelle gestion de ressources humaines telle qu'elle est vue par le patronat, on ne parle qu'individu et individualisme.

En réalité le produit de l'entreprise est quand même le fruit de la collectivité et non pas de l'individu.

Yvon LAMBINON,
Permanent F.G.E.-CFDT

enthousiasme ; cependant Il n'y a pas eu ni modification ni veto. Leur interrogation portait sur l'abandon du monopole syndical sans contrepartie.

Question :

- Que ce serait-il passé si vous aviez eu le veto complet de l'inspection du travail ?
- L'inspection du travail nous poussait à organiser des élections. D'après le code du travail en cas de carence, il doit y avoir obligatoirement des élections au bout de six mois. Nous sommes restés près de deux ans sans élections. Elle voulait qu'on fasse des élections d'après les dispositions du code du travail et qu'après nous présentions notre système.

Mon idée, c'est qu'une entreprise quelle que soit sa taille, sans structure ni contre-pouvoir face à la direction, n'est pas équilibrée.

On est en train de fêter le bicentenaire de la Révolution, qui a aboli de nombreux privilèges ; mais dans une entreprise tout le pouvoir est concentré dans l'équipe dirigeante. Celui qui dirige détient le pouvoir et s'il n'y a pas en face une structure organisée qui représente les salariés et qui dispose d'un contre-pouvoir, le système ne peut pas fonctionner.

Question :

- Dans le projet Salomon, je ne vois pas bien ce qui a changé d'hier à aujourd'hui et voudrais avoir quelques précisions.

- Ce CE fonctionne depuis septembre 1989, je ne vais pas établir de conclusions hâtives. On s'est donné comme objectif de dresser un bilan au bout de deux ans de fonctionnement et apporter des corrections si nécessaire.

Nous constatons qu'il y a une forte distorsion entre le discours et la réalité. La direction a voulu progresser à ce propos. Elle a toujours un discours moderne, progressiste, ambitieux et généreux mais souvent la réalité est en retrait sur ce discours. La direction veut que les salariés s'impliquent et ne restent pas passifs devant le développement de l'entreprise. Donc on fera le bilan dans deux ans sur les relations syndicats-direction.

HIÉRARCHIE ET REPRÉSENTANTS

Le défi qui nous est posé consiste à articuler le rôle de la hiérarchie et celui de la représentation. Nous avons en France un trop grand nombre de niveaux hiérarchiques et une hypertrophie de la hiérarchie. Celle-ci se sent alors menacée et cherche à confisquer toutes les responsabilités. Ainsi finit-elle trop souvent par faire obstacle à un meilleur fonctionnement au lieu d'être un facteur de progrès.

Les syndicats et les représentants du personnel devraient assumer un rôle de médiation dans les rapports sociaux. Et ce rôle des uns comme des autres devrait être d'écouter, de structurer et de conduire à la négociation.

Ceci nous ramène à un problème de culture et de formation. La hiérarchie qui se sent menacée ne veut pas qu'on lui retire quelque autorité. Et comme elle n'est pas formée à la négociation, elle constitue un obstacle à la décentralisation dans les grandes entreprises.

Une dernière remarque et beaucoup plus explosive : il existe une dissymétrie fondamentale dans la négociation. Quand on négocie au niveau professionnel, l'organisation professionnelle engage ses seuls adhérents. Quand un syndicat négocie, il engage tous les salariés. Pourquoi alors se syndiquer puisque le salarié bénéficie des avantages de l'action syndicale sans avoir eu ni à prendre les risques, ni à assumer les dépenses en énergie ou en argent qu'elle comporte.

François LAGANDRÉ

Ancien président de l'UCC

Question :

- Vous avez souligné que les élus étaient peu structurés, manquaient de moyens. Les élus se retournent-ils vers des syndicats, se débrouillent-ils seul ou la direction fait-elle un effort de formation ?

- Nos cinq élus CFDT sont en stage de formation économique pour cinq jours conformément à la loi. C'est l'organisme CEFOR qui leur dispense cette formation. Les 19 qui peuvent suivre ce type de formation s'interrogent sur l'organisme à retenir. Ils ne savent pas sur qui s'appuyer : ils pensent que les syndicats peuvent les aider. Ils voudraient que nous servions d'appui mais refusent de s'affilier.

Question

- Je voudrais connaître deux chiffres : 1/ le taux de participation aux élections 2/ le nombre de personnes à la direction du personnel.

- Le taux de participation a dépassé 50%. Cependant les salariés ne se sont pas précipités. Parmi les cadres qui ne sont pas une population s'impliquant fortement, le tiers a voté.

- Le nombre de personnes à la direction du personnel chez Salomon : une vingtaine de personnes en tout, dont 8 cadres.

Question :

- Avez-vous idée de la raison pour laquelle 19 élus ne veulent pas s'impliquer dans la CFDT ? Leur avez-vous demandé ?

- Certains ne voient pas ce que peut apporter une structure syndicale. Nous avons tenu une réunion conjointe CGC/CFDT juste avant les élections en octobre 1987. Il fallait bien que des syndicalistes s'impliquent. Nous avons invité le personnel à s'informer. Sur 1500, 12 personnes sont venues, ce qui n'est pas à notre honneur et illustre l'indifférence du personnel pour ces formes de représentation.

Cette indifférence se retrouve dans beaucoup d'entreprises mais est fortement ancrée chez Salomon. C'est peut-être l'expression d'une auto-censure (engagement, risque d'être mal vu par la direction...). Néanmoins des salariés

RÉINSÉRER LES MILITANTS

Ua crise de la syndicalisation pose un problème culturel, on l'a déjà dit. Concrètement, les entreprises ont à gérer des attentes qui ne s'expriment plus de façon collective. Or il faut un contre-pouvoir et ce contre-pouvoir est nécessairement collectif. Ce médiateur entre les salariés et la Direction n'existe plus ou est beaucoup plus marginal.

Tout le problème d'une direction des relations sociales est d'avoir en face d'elle des interlocuteurs constructifs et de bon niveau. Au GAN il apparaît nécessaire d'avoir des partenaires syndicaux capables d'avancer techniquement sur certains dossiers.

Compte tenu d'un accord sur le droit syndical très développé au GAN, la contradiction à gérer se situe entre un l'engagement militant et la poursuite de la carrière dans l'entreprise. Les représentants syndicaux admettent de moins en moins que leurs fonctions syndicales soient une parenthèse dans leur parcours professionnel. La responsabilité de l'entreprise est donc de savoir les réinsérer dans la vie professionnelle en réévaluant leur niveau.

Jacques REMOND,

Conseiller juridique
et en relations sociales
Groupe des Assurances Nationales

nous demandent aide et conseils.

Pour en revenir au CE, lorsque le plan de formation économique a été présenté, les 19 élus sans étiquette l'ont unanimement rejeté parce qu'il était établi par les organisations syndicales. Ils avaient l'impression d'un embrigadement.

Michel Barthod, directeur général de Salomon, est un sociologue issu de la CEGOS. Il a travaillé plusieurs années chez Peugeot où il a été délégué syndical CGT. Il en est fier et connaît les luttes sociales. Ce pur sociologue à la carrière très atypique a une vision de l'entreprise différente de celle que pourrait avoir un technicien ou un cadre technique.

Dans une société en forte croissance les salariés s'impliquent individuellement dans leur travail mais ne parviennent pas à acquérir une dimension d'entreprise. Pour les cadres qui entrent chez Salomon leur carrière, leur évolution et leur place priment

Mais s'engager dans la stratégie globale d'entreprise ne les intéresse pas. Il n'ont pas d'esprit de solidarité. Je pense différemment : il est important d'avoir un métier intéressant et innovant chez Salomon mais on ne peut pas faire abstraction de la globalité de l'entreprise. D'autre part, certaines catégories de personnel n'évoluent pas : le personnel de fabrication sur une chaîne n'a pas une activité technique bien enrichissante. A part les représentants syndicaux, cette population ne se sent pas impliquée.

Bernard VIGIER

Délégué syndical CFDT

DIALOGUER MAIS AVEC QUI ?

Je suis un ancien permanent de la CFDT. Maintenant je me trouve dans une petite entreprise de deux cents personnes, dans un secteur d'ingénierie, comme directeur des Ressources humaines.

Mon problème en tant que directeur des Ressources humaines est de ne pas avoir de dialogue social parce qu'il n'y a plus de syndicat.

Sur deux cents personnes, il s'en trouve bien une dizaine pour gérer les oeuvres sociales, s'engager dans des actions de comité d'entreprise. Mais dès que l'on parle de faire un pas, de se retrouver en tant que délégués du syndicat, ils refusent. Et cela par refus du syndicalisme tel qu'il est conçu aujourd'hui.

Je me trouve devant un problème : je voudrais bien faire du dialogue social ; mais avec qui passer des accords ? J'essaie de monter des groupes d'expression sur des sujets qui peuvent intéresser les salariés : les horaires variables, peut-être demain les négociations salariales. Si je n'ai personne en face de moi pour discuter les salaires, c'est un problème... Je serais tout à fait intéressé par une venue du syndicalisme dans l'entreprise.

Un participant

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

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

L'ÉCONOMIE SOCIALE, ce sont :

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

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

Ce sont encore toutes les associations à caractère gestionnaire.

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

L'INSTITUT DE DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE SOCIALE

IDES

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

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

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

PARTICIPATION ET PRÉCARITÉ

L'emploi devient plus fragile qu'il ne l'était pendant les "Trente glorieuses". En cas de difficultés financières, les entreprises n'hésitent guère à débaucher. Et l'emploi qui se reconstitue quand les résultats s'améliorent n'est pas toujours de première qualité.

Contrats à durée déterminés, temps partiels plus ou moins imposés, contrats de chantiers, sous-traitance, vacations : les diverses formes d'emploi précaire se répandent. Bon nombre d'entreprises tendent à un modèle dual : un noyau de travailleurs stables, un nuage de précaires (parfois moins qualifiés, parfois plus spécialisés). La participation -psychologique et financière- à l'entreprise sera-t-elle réservée aux membres du premier cercle ?

SODEXHO :

Déqualification, requalification

PAR DANIEL LIMBALLE

Sodexho est un groupe important. Quelques chiffres (1986-1987) : 7 milliards de chiffre d'affaires, 111 millions de résultat, présence dans quarante pays, 35 000 salariés, 3 254 exploitations.

Dans les activités du groupe, on trouve :

- la restauration de collectivités.
- la gestion des bases-vie qui assurent l'alimentation des grands chantiers.



- Le titre restaurant.
 - la restauration publique.
 - les résidences troisième âge, les Bateaux parisiens, la restauration de concessions (aéroports, musées, salles de conférence).
 - la restauration pénitentiaire,
- La répartition du chiffre d'affaires est relativement équilibrée entre la France (35 %), l'Amérique du Nord (32 %), et l'Europe (17 %).

La filiale en question

En France, il y a trois filiales Sodexho en restauration collective. Le cas étudié se situe en secteur écoles-universités qui représente 1200 salariés. C'est un marché qui va se développer et cette filiale devrait connaître un grand développement dans les années à venir.

L'activité, c'est la restauration dans les secteurs publics et privés, en primaire, secondaire, supérieure avec deux grands types d'établissement : les cuisines centrales (une production centralisée des repas avec distribution des repas) et les restaurants autonomes.

La répartition des salariés est la suivante: 52% d'agents non-qualifiés, 24% de qualifiés, 17% d'agents de maîtrise, 6% de cadres.

Il existe trois pôles : la production, la distribution et la gestion.

Temps partiels

La répartition du temps partiel par statut: non qualifiés, 88,5 % - qualifiés, 11 % - agents de maîtrise, 0,5 % - cadres, 0.

Ces chiffres sont sensiblement identiques pour ce qui concerne les embauches en contrat à durée déterminée.

On distingue :

- Le temps partiel sur douze mois, pour des salariés à temps partiel mais sur un contrat à l'année.
- Les contrats scolaires. Ce sont des contrats à temps plein (38,75 heures) qui suivent le rythme scolaire (période travaillée et non travaillée).
- Les contrats scolaires à temps partiel.
- Pendant la période de non-activité, le contrat de travail est suspendu.

Les conséquences de la modernisation

La modernisation (intégration en amont de la production par les industries agro-alimentaires) d'une part, l'évolution du marché (c'est-à-dire de la demande des convives) d'autre part, pèsent sur les emplois les moins qualifiés.

L'utilisation de produits prêts à l'emploi réduit le nombre des tâches.

Il reste au personnel non-qualifié une partie distribution et une partie nettoyage matériels et locaux.

La modernisation va également faire éclater le noyau professionnel constitué essentiellement des cuisiniers.

Premier aspect : l'introduction de l'agro-alimentaire vers l'aval remet en cause la fonction production et la fonction cuisine, d'où la disparition de postes de cuisine les moins qualifiés, la transformation d'une partie de la production en assemblage et la rationalisation de la production.

Deuxième aspect : la requalification de la partie la plus qualifiée des professionnels.

Ainsi, la modernisation entraîne requalification des plus qualifiés et marginalisation des moins qualifiés. Nous avons donc un risque d'avoir des équipes de restaurants à deux vitesses, d'une part les déqualifiés (bas salaires, travail peu intéressant) et d'autre part les requalifiés (revalorisation des salaires et travail intéressant).

Daniel LIMBALLE

Délégué syndical CFDT

TEFAL :

Ne parlez plus de "main-d'oeuvre"

PAR VIVIANE BONET



TEFAL fait partie du groupe SEB (SEB, CALOR, ROWENTA, TEFAL). Son chiffre d'affaires a été de 1,2 milliard en 1988 et le résultat courant de 0,15 milliard. 52% du chiffre d'affaires est réalisé à l'exportation, soit les deux tiers de la production.

La société a une gamme de produits étendue : articles de ménage anti-adhésifs (dont elle est le leader mondial), petits appareils électroménagers (croques, raclettes, fours, bouilloires...), pesage électronique (balances et pese-personnes).

La "révolution technique", avec l'apparition du Sensitive Computer, de la téléphonie et de la domotique, prépare l'avenir de l'entreprise.

Plus de 22 millions d'articles ont été vendus en 1988 dans 120 pays au monde, des U.S.A. à l'Egypte, au Pakistan et à l'U.R.S.S.

Tout le personnel est centré à Rumilly.

L'effectif total est de 1 400 personnes dont 1 250 personnes en contrat à durée indéterminée (en croissance d'environ 4% par an depuis dix ans), 90 personnes en contrat à durée déterminée, 60 en personnel intérimaire. Cette situation est due à la saisonnalité de la production.

Les régimes de travail existants dans l'entreprise sont : travail en équipe 2x8 (40%), travail de nuit (5 à 8% selon les périodes), travail modulé sur l'année (1%), équipes ponctuelles de suppléance de fin de semaine (mise en place partielle souvent assurée par contrats à durée déterminée et personnel intérimaire).

Orientation stratégique

TEFAL SA a la volonté d'assurer son avenir et d'accroître son développe-

ment. Pour ce faire, il est nécessaire de l'enrichir d'une communauté d'hommes et de femmes capables de constituer la richesse réelle de l'entreprise en proposant aux consommateurs des produits à forte valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée est indispensable pour assurer l'emploi dans notre entreprise.

Compte tenu du coût élevé sur le marché mondial, la main-d'oeuvre française n'a aucune chance si elle n'apporte que ses mains. Il est significatif qu'on parle de **main-d'oeuvre**. Or à l'heure actuelle nous avons besoin de l'intelligence et du savoir-faire de toutes les personnes. Il faut tendre vers une entreprise où toute personne peut et doit apporter sa contribution par son intelligence et son savoir-faire afin de pouvoir accepter les enjeux et les défis tels que flexibilité, mobilité ... Pour que cette valeur ajoutée soit suffisante dans l'avenir, les méthodes de management du personnel doivent en tenir compte afin de préparer l'ensemble du personnel à devenir de plus en plus acteur des évolutions technologiques, de la compétitivité, de la qualité et de l'innovation.

Le plan de communication interne

Nous avons mis au point un plan de communication qui doit nous permettre d'atteindre les objectifs stratégiques de TEFAL en s'appuyant particulièrement sur quatre axes :

- . Valoriser pour motiver, mobiliser les énergies de chacun, dynamiser
- . Savoir qui fait quoi, répondre aux besoins d'information du personnel en évitant la circulation des rumeurs
- . Adhérer à des valeurs, renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance à une communauté
- . Accroître les résultats, sensibiliser le personnel aux enjeux économiques de l'entreprise et l'impliquer.

Un ensemble de moyens a été mis en place dans ce cadre à travers un journal d'entreprise élaboré par un comité de rédaction, des feuilles d'informations mensuelles et des campagnes ponctuelles.

Les orientations stratégiques

TEFAL évolue, les techniques et les processus évoluent également. Il y a risque de mise à l'écart des salariés les plus vulnérables, les moins performants qui ne peuvent pas suivre le mouvement technologique. Pour éviter cette marginalisation, TEFAL s'est engagé vigoureusement dans une démarche de formation pour tous et dans une gestion préventive des emplois.

Nous avons établi un plan de formation pluri-annuel car cette évolution permanente a comme effet de diminuer les emplois les plus sensibles. Nous avons amplifié les efforts de formation depuis 1987 puisque notre effort de formation est passé de 2,5 à 4,1% de la masse salariale.

La compétitivité est l'une des clés de réussite d'une entreprise française face à la concurrence des pays à bas taux de main-d'oeuvre.

Tous les constituants de l'entreprise doivent être imprégnés de ce facteur compétitivité et tendre vers une amélioration constante.

Ce sont eux qui font la compétitivité. Ces femmes et ces hommes recherchent à l'intérieur de l'entreprise un statut, un épanouissement et une reconnaissance. Pour cela une des conditions premières est l'amélioration des relations hiérarchiques.

Pour ce faire, nous avons engagé début 1989 une formation au management motivationnel de tout l'encadrement : le but de cette formation étant d'amener chaque membre de l'encadrement à motiver et à piloter efficacement ses collaborateurs, grâce à une prise de conscience de l'impact de ces comportements et à l'acquisition de méthodes de management.

Nous devons informer largement sur l'entreprise. Une connaissance claire de la situation économique constitue un facteur de mobilisation important. Depuis une dizaine d'années, des réunions d'information et d'échange sont organisées par groupes de 30 à 40 personnes, auxquelles assiste notre président.

Le but de ces réunions est d'informer

l'ensemble du personnel de la vie de l'entreprise et de faire, bien entendu, passer des messages sur les résultats, les objectifs susceptibles de favoriser la mobilisation.

Tout le personnel a les mêmes informations que celles qui sont habituellement réservées aux cadres de direction, représentants du personnel, conseil d'administration ou actionnaires.

La partie échange est consacrée aux améliorations qui peuvent être apportées par le personnel au fonctionnement de l'entreprise : le personnel étant à ce moment-là divisé en sous-groupes et revient présenter sa proposition à l'ensemble des participants.

Structures d'échanges

La mise en place de structures d'échanges (réunions top 3) permet de prendre les bonnes décisions aux bons niveaux :

- il s'agit, en fait, de réunions d'ateliers qui ont lieu par lignes de production et à chaque fois qu'une décision est à prendre ou qu'un problème se pose.

Le personnel a, en outre, connaissance au cours de ces réunions des objectifs de sa ligne et il peut à cette occasion faire part de ses interrogations, de ses souhaits et de ses propositions ; le but de ces réunions étant de renforcer l'implication de chacun.

En face des propositions de prix des concurrents du Sud-Est asiatique, nous nous devons d'apporter en réponse des produits de très haute qualité.

Là encore les structures de **participation** interviennent, sous la forme de **relations inter-services** :

- début 1989, nous avons démarré des groupes de progrès. Ces premières expériences montrent le bien-fondé de la méthode et nous avons pu mesurer les gains obtenus grâce aux méthodes employées ; cette expérience sera poursuivie.

Ces groupes de progrès sont principalement axés sur le développement de la qualité dans l'entreprise et sont composés de personnel des services qualité,

des services techniques et des services production.

L'innovation est un facteur déterminant pour assurer le **développement de l'entreprise** et à travers lui, la pérennité de l'emploi.

Nous avons favorisé la création de groupes de réflexion, de groupes de pilotage.

En ce qui concerne l'innovation, les projets sont pilotés par des chefs de projets qui travaillent avec des équipes pluridisciplinaires à géométrie variable composées de techniciens des services "étude et recherche", de prestataires externes et également de personnel ayant d'autres activités.

Lorsque cela est possible, nous associons les représentants du personnel à ces groupes de réflexion. Ce fut le cas dernièrement sur l'aménagement du temps de travail, sur le rôle de réflexion de l'encadrement, sur la classification des emplois et sur la gestion préventive des emplois.

Les éléments de la cohérence

Face à toutes ces structures participatives qui tendent à permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de développement, il est absolument nécessaire d'avoir des éléments fédérateurs et de cohérence qui sont un intéressement-participation pour tous et la négociation permanente avec les partenaires sociaux.

Il existe chez TEFAL SA un système de la participation et d'intéressement très intéressant puisque notre contrat de participation est dérogatoire et qu'il supprime la formule salaires sur valeur ajoutée (S/VA) multipliant ainsi la réserve à distribuer.

Notre contrat d'intéressement est également satisfaisant puisqu'il permet de distribuer au personnel très tôt le résultat de ses efforts. S'il ne devait pas y avoir de répartition une année au terme de ce contrat, cela voudrait dire que l'entreprise se porterait mal.

A titre d'exemple nous avons eu ces

trois dernières années entre trois et quatre mois d'intéressement et de participation.

Enfin, il faut rappeler que depuis 1970, nous avons signé avec tous nos partenaires sociaux une convention d'entreprise : l'existence d'une telle convention a permis d'améliorer les rapports dans le cadre d'une politique contractuelle efficace.

Viviane BONET

Responsable du personnel Téfal

PRÉCARITÉ DE QUALIFIÉS

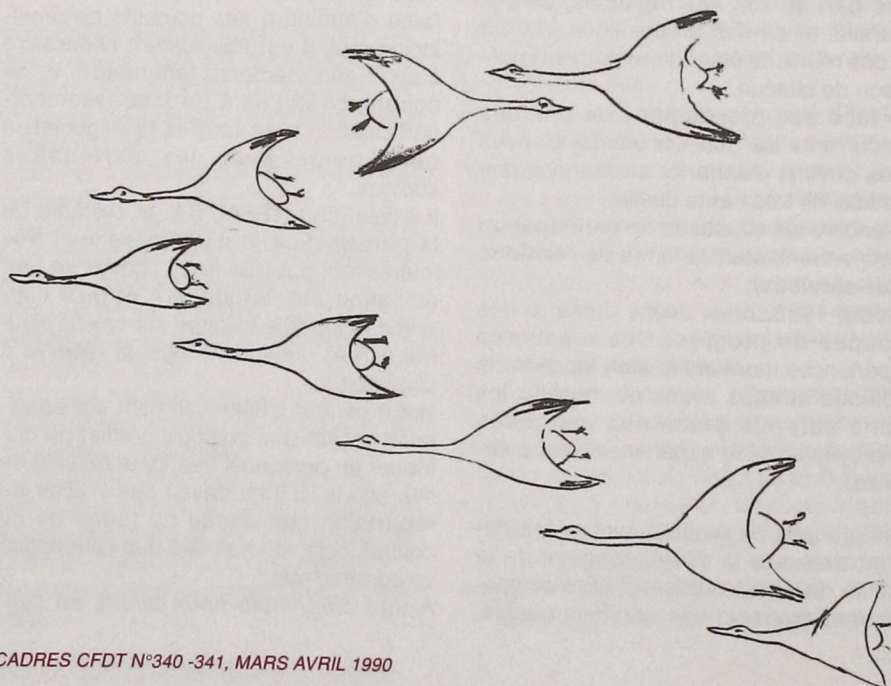
La précarité n'est plus seulement réservée aux non qualifiés.

Les entreprises ont tendance à se recentrer sur ce qu'elles considèrent comme leur fonction principale. Elles précarisent ainsi certaines fonctions qui n'entraient pas dans une catégorie sous-qualifiée : par exemple, les services informatiques ne sont pas considérés comme le métier de l'entreprise et les emplois qui s'y rattachent sont précarisés.

D'autre part, il n'existe pas de véritable politique de formation au sein des entreprises. Le personnel est formé ponctuellement et selon les besoins de l'appareil productif.

Michel DAUCHOT,

représentant du syndicat de la chimie, STIC-CFDT Région Parisienne





BIENVENUE
DANS UN MONDE
EN CONTINUELLE
EXPANSION.



RHÔNE-POULENC

9^e Groupe chimique mondial, Rhône-Poulenc développe ses activités autour de trois vocations : les sciences de la vie appliquées à l'homme, à l'animal et au monde végétal ; la chimie d'application : nouveaux matériaux, fibres, spécialités chimiques et biochimie ; la chimie des grands intermédiaires organiques et minéraux. Avec un chiffre d'affaires de 65,3 milliards de francs, Rhône-Poulenc a dégagé en 1988 un bénéfice net de 3,5 milliards. Plus de 10 milliards de francs sont consacrés chaque année à la recherche, aux investissements et à la formation. Présent dans 140 pays, Rhône-Poulenc réalise 75% de son chiffre d'affaires hors de France et contribue pour plus de 15 milliards de francs à la balance commerciale française.

MANAGEMENT PARTICIPATIF ET DÉCISIONS STRATÉGIQUES

Le management participatif implique l'adhésion et donc la connaissance par l'ensemble des salariés de la stratégie de l'entreprise.

Il fait participer largement le personnel à la préparation de la décision, même si le choix définitif continue à relever des responsabilités patronales.

Mais l'effet de surprise peut être un élément de succès, (même si cela n'a rien à voir avec le goût quasi pathologique de certains chefs d'entreprise pour le secret).

Restructurations, acquisitions et fusions, repositionnements stratégiques renvoient aussi au problème du pouvoir.

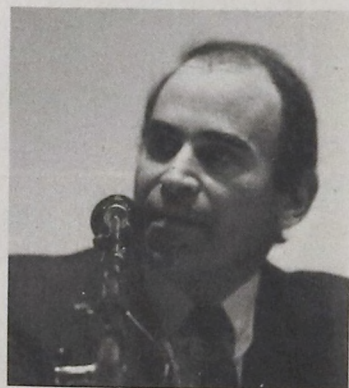
ESSWEIN :

La transparence et ses aménagements_

PAR ALAIN FRIBOURG,

60

Management participatif et décision stratégique sont deux concepts quelque peu contradictoires. Le management participatif implique théoriquement la transparence, la connaissance par tous les acteurs de tous les projets de l'entreprise. Le problème n'étant pas de faire partager les



décisions stratégiques par la seule équipe de direction mais également par l'ensemble de ceux qui ont malaisément accès à la compréhension de la décision stratégique.

A l'inverse, la décision stratégique a des caractéristiques très différentes : on a souligné le problème de rapidité ; le problème du secret lié à la concurrence existe, mais il ne doit pas être exagéré. La stratégie peut avoir bon dos : la stratégie, le secret constituent une bonne couverture pour ceux qui ne veulent rien dire.

Le management participatif ne consiste pas à raconter ce qui s'est passé une fois que tout est fini. Le management participatif consiste à définir, à expliquer la stratégie hors de l'événement, bien avant ou indépendamment de savoir si l'événement aura lieu ou non.

Le cas Esswein

J'en viens à un cas : Esswein, entreprise que j'ai dirigée, filiale du groupe Thomson, 2 000 personnes, trois activités : fabrication de lave-linge, de lave-vaisselle et de fours à micro-ondes.

Esswein, il y a 7 ans a décidé de se diversifier dans un produit nouveau : le four à micro ondes. Elle a lancé ce produit à une période où le marché était tout à fait faible : 150 000 fours par an, alors qu'en 1988 1,6 million d'appareils ont été vendus.

Il s'est ensuite posé un problème qui a clairement été expliqué aux différents interlocuteurs sociaux : fallait-il rester seul à gérer l'activité micro ondes, ou fallait-il s'associer ?

Tous les éléments de cette réflexion ont été rendu publics avant que la moindre décision soit prise. Nous étions confrontés à un marché en train de se créer et donc à une concurrence qui allait se renforcer. Nous devons faire face à des concurrents qui avaient accumulé des compétences considérables. Quand nous fabriquions 100 000 fours par an, un seul de nos concurrents japonais en fabriquait un million et demi : ils étaient partis bien avant nous et chaque année l'écart de compétences se creusait.

Pouvions-nous rester seul et survivre ou fallait-il nous associer ? Ce problème a été discuté au sein de l'équipe de direction, au sein du comité d'entreprise, au

COMMENT SAINT-FONS FUT SAUVE

En 1980 l'usine de Saint-Fons devait, d'après beaucoup de personnes au siège, s'arrêter. L'usine a été sauvée et s'est maintenant développée. Elle a été sauvée notamment grâce à un management participatif.

Les partenaires, dans ce cas, étaient tout à fait d'accord pour sauver l'usine. Il étaient motivés au plus haut point.

Cette usine a redémarré grâce à un plan auquel l'usine a beaucoup participé, plan-cadre qui prévoyait un certain nombre d'investissements, la fabrication de produits nouveaux (c'est une usine de chimie fine qui fabrique beaucoup de spécialités). Ce plan-cadre donnait de grandes orientations, pas plus. Il a été diffusé dans l'usine.

Cette diffusion a été l'élément déclenchant. Lorsque ce plan-cadre a été admis par le comité stratégique du groupe, il a été diffusé dans l'ensemble de l'usine et en particulier aux organisations syndicales qui devaient y réfléchir et faire des commentaires, des critiques, des propositions pour remplir ce cadre.

Ce qu'elles ont fait, en faisant participer l'ensemble du personnel. Elle ont critiqué mais elles étaient globalement d'accord car ce plan était destiné au développement de l'usine.

Ceci n'a été possible que parce que la direction générale du groupe, celle de la division plus particulièrement, était absolument en accord.

Il est important pour qu'il y ait management participatif que les managers de l'usine et ceux du groupe soient d'accord. Sinon il n'y a pas de véritable management participatif.

Jacques CORNILLIAT,

Directeur de l'usine de St-Fons Rhône-Poulenc

delà même des structures, avec l'encadrement de l'entreprise au sens très large. Le débat était tout à fait ouvert dans l'entreprise.

Une opportunité d'association avec un fabricant japonais - Toshiba - s'est présentée. L'entreprise avait quelques objectifs : ne pas perdre l'identité de l'équipe qui travaillait sur le produit et rester en Vendée.

Après de longues négociations, totalement secrètes (il ne pouvait en être autrement, Toshiba étant une entreprise cotée), nous avons obtenu un accord de la part de Toshiba pour créer une association à 51% Thomson, 49% Toshiba et construire une nouvelle usine en Vendée à 20 kilomètres de Esswein pour fabriquer en commun des micro-ondes en utilisant la technologie Toshiba. L'accord avec les Japonais est intervenu au mois de juillet et nous étions convenus de ne le rendre public qu'en septembre.

Quelques fuites ont eu lieu. Thomson étant une entreprise nationalisée, le dos-

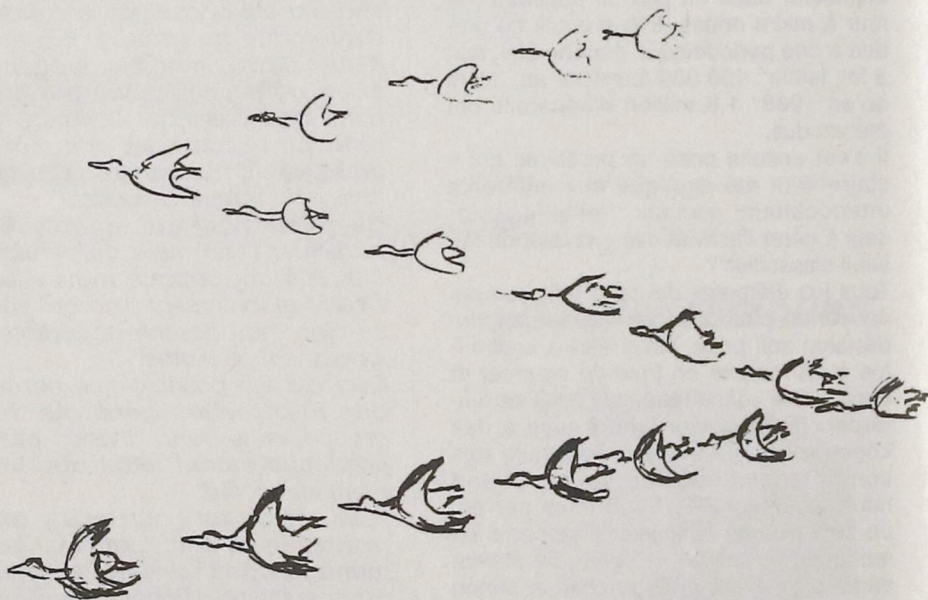
sier a dû être transmis à l'administration et le syndicat de Esswein a eu connaissance du projet 15 jours avant l'annonce. J'ai été prévenu par téléphone alors que je me trouvais à Tokyo d'un projet de communiqué de presse. Il ne m'a pas été trop difficile de convaincre les syndicalistes et les journalistes concernés que, soit la nouvelle était exacte et il valait mieux ne pas la rendre publique avant l'heure, soit elle était fausse et n'avait donc aucun intérêt.

Le style de management adopté était tel que mes interlocuteurs internes ou externes ne pouvaient être susceptibles de penser que je les menais en bateau.

Une semaine après, l'opération a été rendue publique. Tout le monde s'est félicité d'avoir retardé le communiqué de presse.

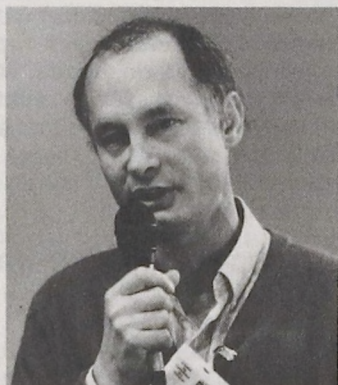
Alain FRIBOURG

Directeur financier de Thomson
Consumer Electronics



L'AFFAIRE GILLETTE

PAR JEAN-PIERRE TOUBHANS



Le prime abord, l'histoire de Gillette France est d'une désolante banalité : l'histoire d'une fermeture d'usine. Au-delà, ce cas Gillette présente, portée à l'incandescence, une multitude de paradoxes et de contradictions vécus à des degrés divers dans toutes les entreprises.

La carte de visite : Gillette France appartient à un groupe très important. Le groupe Gillette dont le siège est à Boston existe depuis 1902, il est le champion mondial du rasage, produit des stylos et aspire à devenir le n°1 mondial des cosmétiques masculins.

Trois bouleversements

Ce groupe est plus présent dans le monde que l'ONU puisqu'il est présent dans deux cents territoires sur le plan commercial (équivalent à Coca Cola, Nestlé ou Kodak). L'outil industriel compte actuellement 62 usines dans 28 pays. Le chiffre d'affaire était de 3,5 milliards de dollars pour un bénéfice de 270 millions en 1988 (marge nette de 7,5%). Pour terminer cette présentation au niveau mondial rappelons trois grands bouleversements :

- Première grande initiative : **la diversification** (il y a 20 ans). L'expérience s'est

révélée à la fois un échec et un succès. Ce fut un succès au niveau des ventes puisque Gillette est devenu une très grande multinationale et a connu une extraordinaire diversification de ses produits (Gillette vend aujourd'hui 850 à 900 produits).

Mais ce fut un échec quant à l'objectif initial qui était de faire monter les marges de profit. Aucune des diversifications, quels que soient les choix effectués, n'a réussi à atteindre les taux de rentabilité qui restent ceux du noyau de Gillette : le rasage.

- Seconde décision stratégique importante (datant d'environ dix ans) : **la remise en question par** Gillette de sa propre identité.

Née de l'invention de la lame de rasoir et des techniques de fabrication qui s'y rattachent, Gillette a renoncé à cette vocation industrielle quand elle a pris conscience qu'elle était avant tout commerciale.

Depuis cette époque on assiste à une désindustrialisation au niveau des choix stratégiques, dans l'évolution des structures et dans la gestion du personnel.

- Troisième mutation : depuis deux ans

on assiste à une bousculade imposée à toutes les traditions Gillette par des tentatives d'OPA. Gillette était une proie facile pour les OPA puisque c'était un noyau extraordinairement rentable dans un corps très vaste moins rentable. Les différents raiders qui se sont précipités sur Gillette avaient pour but de récupérer et de conserver le noyau d'or et de se débarrasser des autres activités. Or en termes d'activité, en termes de potentiel humain, la diversification représente aujourd'hui 70% de Gillette. 70 % des ventes se réalisent sur les activités diversifiées mais les profits sont sécrétés à 70% par la seule activité rasage.

La place de la filiale française.

Gillette France, filiale implantée à Annecy, est devenue la seule et dernière implantation industrielle de Gillette en France. A une époque, Gillette avait deux autres usines qui ont disparu : l'une travaillant pour les produits Dupont (produits de luxe), l'autre pour les briquets jetables.

L'emploi assuré par Gillette en France est passé de 3 000 il y a dix ans à 500 aujourd'hui. Dans cette filiale française, il se trouve que Gillette réalise les meilleures affaires en Europe. Gillette France est le plus beau fleuron de Gillette en Europe et dans le monde. La France est le premier consommateur de produits Gillette en Europe et notamment de produits de rasage.

Chaque année notre filiale transfère en fonds à la maison mère plus que la masse salariale totale. Plus de 100% du bénéfice. Le bénéfice est entièrement rapatrié aux Etats Unis mais il existe d'autres façons de transférer des fonds telles que les contrats d'assistance ou les royalties.

Gillette aux U.S.A. se dit "Non Union Company" (asyndicale). Sa stratégie tente de pérenniser cette situation. Gillette France cependant est un bastion syndical au sein de Gillette. La présence syndicale est très forte. Elle se mesure à différents critères :

1/ Les élections : la CFDT rassemble 80

% des voix, la CGC rassemble les 20% restants. Les tentatives de la CGT ou de FO n'ont jamais réussi : FO a tenu 6 mois et s'est épuisée.

2/ La section syndicale chez Gillette a une capacité de mobilisation très forte. Chaque fois qu'il y a une information à fournir (la section autant que la direction est consciente de la nécessité de la communication), 75 à 80% du personnel s'y rend (critère important).

3/ L'équipe de militants, jeunes, composée de femmes (ce qui n'est pas toujours facile) se renouvelle bien.

On constate ainsi un îlot de prospérité syndicale dans un océan de déprime aussi bien en France que dans le groupe Gillette en général.

D'un point de vue français, la démarche de fermeture d'une usine parfaitement rentable et en pleine prospérité ne se comprend pas.

Culture d'entreprise et syndicalisme.

Il existe une autre contradiction, aussi très forte : Gillette ne voulant pas de syndicats a été une des premières dans le monde à mettre au point une culture d'entreprise. Il existe un code de bonne conduite Gillette, destiné à tous les patrons de filiales, une éthique Gillette. Nous sommes en présence d'une grave contradiction entre l'éthique et la pratique, entre le code et la conduite.

Chez Gillette France, face à un syndicalisme très puissant, la direction après certaines hésitations et certains changements dans ses personnels, a pris la bonne mesure de cette présence syndicale ; elle a accepté de faire un échange de responsabilités et reconnu au syndicat sa capacité à intervenir et à discuter des problèmes sociaux et économiques. Nous sommes chez Gillette France dans une situation de fréquente concertation : toute politique sociale est automatiquement négociée. Aucune décision sociale ne se prend sans passer par un accord (sorte de cogestion sociale).

Avant que cette situation de concertation ne s'établisse, une grève avait eu lieu

pour l'obtenir. Cette grève a provoqué un grave traumatisme. Dans les trois années qui l'avaient précédée, six accords avaient été négociés, vingt et un l'ont été dans les trois années qui ont suivi, accords couvrant tous le domaine social des salariés. Nous étions dans une situation de relations positives et constructives, de dialogue social avec la direction locale. Dans cette situation, par des moyens détournés, - la stratégie de la multinationale est très loin de celle de Thomson - on a pris connaissance d'une menace mortelle sur l'existence de l'usine.

Exécuter le condamné avant d'annoncer la sentence

Je vais résumer la position que nous avons prise alors. Il faut comprendre que la menace de fermeture n'a jamais été mentionnée officiellement.

En tant que représentants du personnel, nous n'avons été informés d'aucune menace de fermeture de notre usine. Gillette a pour stratégie le secret et le silence. S'il est envisagé de fermer une usine, Gillette use d'une méthode efficace qui consiste à "exécuter le condamné avant d'annoncer la sentence". On crée les conditions de fermeture en modifiant tout le système de fonctionnement de la multinationale, en revoyant complètement le système d'approvisionnement et les programmes d'investissement.

On fait en sorte que l'usine concernée dépérisse progressivement, qu'elle soit privée de toutes ressources, avant d'annoncer la décision. Cette méthode présente un grand avantage : elle crée une grave incertitude qui a un impact sur le moral et permet de jouer un chantage efficace qui consiste à dire : "vous craignez quelque chose, vous pouvez avoir peur pour l'avenir de votre usine, pour l'instant aucune décision n'est prise mais surtout ne commettez pas l'irréparable, ne faites pas de bêtises", message qui incite à l'impuissance et à l'inaction tant que la décision n'est pas prise.

Mais le jour où la décision est prise, tout apparaît irréversible. C'est trop tard.

A Annecy, nous avons pris conscience de la menace de fermeture en apprenant que Gillette, au niveau mondial, avait annoncé devant les analystes financiers un plan de restructuration qui avait pour objet de cautionner un plan d'accroissement des profits, de gonflements des dividendes, dans le dessein de retenir les actionnaires qui faisaient preuve de peu de fidélité.

Ce plan annonçait une dizaine de fermetures dans le monde dont une en Europe. A partir de là, nous avons pris conscience des menaces qui pouvaient peser sur l'usine d'Annecy. Nous avons donc défini une série de stratégies.

Après avoir discuté entre militants et avec l'ensemble du personnel - une réunion a rassemblé la totalité du personnel y compris les cadres - il a été convenu qu'en aucun cas, dans l'état actuel de la situation de Gillette France, on ne pouvait accepter cette fermeture.

Il fallait justifier ce refus et avancer une raison très simple, une raison qui soit acceptable par l'opinion publique également. Tant que la France resterait le plus gros consommateur de produits Gillette et tant que Gillette réaliserait en France la plus grosse partie de ses bénéfices européens, on ne pourra accepter qu'il y ait une désindustrialisation totale de Gillette en France.

De ce point de départ, nous nous sommes orientés vers une stratégie qui visait à contrecarrer l'ensemble d'un plan stratégique mondial. Cette action a débuté il y a deux ans, en janvier 1988.

L'image.

Notre première démarche stratégique a été d'offrir une politique de la raison. Nous allons dire aux Américains "Nous avons réuni l'ensemble du personnel et nous l'avons fait voter sur une motion déjà adoptée à l'unanimité par le comité d'entreprise." Cette motion offrait aux Américains un pacte industriel dans lequel nous acceptions l'objectif d'accroître encore les profits en France.

Même si nous savons qu'ils sont déjà considérables.

"Nous acceptons que vous accroissiez vos transferts pour la maison mère, compte tenu de la situation dans laquelle vous vous trouvez au plan des OPA. Mais nous pensons qu'il y a des moyens plus intelligents pour accroître les profits et les affaires que de fermer l'usine. Nous sommes prêts à vous offrir l'alternative."

Et nous glissons dans cette motion quatre propositions qui nous paraissaient fondamentales :

1/ Un pacte de paix sociale. Nous étions en mesure de garantir la paix sociale en contrepartie d'un plan industriel.

2/ Des réductions de coût s'il le fallait. Tout était ouvert : salaires, conditions sociales. Nous étions prêts à discuter

3/ L'élément le plus important : toutes formes d'accroissement de la flexibilité, notamment sur les horaires de travail, sur les transferts possibles d'un atelier à l'autre.

4/ Nous leur offrons enfin la motivation : un adhésion très forte à un plan industriel qui justifierait l'avenir de Gillette en France.

Ces quatre propositions ont été transmises aux Américains et n'ont donné aucun résultat. Silence complet. Nous avons changé de stratégie.

Nous sommes passés à "la stratégie du bâton". Il fallait atteindre les Américains. S'agiter dans l'usine ne pouvait que leur rendre service. A aucun moment nous avons envisagé de nous agiter, de faire des défilés, de brandir des banderoles, nous avons créé au contraire le concept de grève à l'envers.

En examinant les données du problème, nous nous sommes aperçu que ce géant américain avait une faille importante : son image.

Cette image était doublement vulnérable au moment de notre action.

D'une part, Gillette a des projets de lancement de nouveaux produits pour lesquels elle va devoir faire des investissements publicitaires sans précédent dans son histoire ; il était dangereux au moment où Gillette allait faire un immense effort d'image, qu'il y ait une contrepublicité qui se nourrirait de cet

effort publicitaire pour la renverser, la faire tourner à l'envers.

D'autre part, l'image du président était menacé par l'OPA. Celui-ci avait pris des mesures très discutables pour sauver son siège, de nature éjectable. Nous savions, notamment que le "Boston Globe", journal le plus important de Boston, était extrêmement sévère avec ce président, haute personnalité de Harvard, personnalité morale très importante. Si une campagne de presse malencontreuse aggravait l'image de ce président, la situation pouvait basculer.

Nous ne nous sommes pas trompés. La crainte d'une campagne de presse trop vive pourrait faire reculer les Américains. Toute notre action a donc été une action d'image.

Conscient de notre faiblesse, il nous fallait des relais : nous voulions que notre dossier nous soit "confisqué" et que d'autres personnes, d'autres puissances politiques, journalistiques, médiatiques reprennent ce dossier et fassent le travail à notre place ou nous aident. Nous ne représentons plus que 500 personnes. L'enjeu ne nous était pas favorable : quand nous avons discuté avec le ministère de l'industrie, les investissements américains en France pour 1989 prévoyaient 13 000 créations d'emplois.

Treize mille créations d'emplois financées par des investisseurs du type de ceux de Gillette contre 500 emplois industriels supprimés à Annecy n'avaient pas de commune mesure. Nous étions très faibles et nous ne pouvions acquérir une puissance qu'à travers l'opinion publique.

Nous avons joué à fond cette carte. Nous pensions au Watergate, ou à Esso qui a dû dépenser plus d'un milliard de dollars pour nettoyer les plages de l'Alaska, nettoyage parfaitement inutile sur le plan technique mais qui lui a permis de conserver son image vis à vis de l'opinion publique. A cette occasion, les commentaires des journaux américains montraient à quel point aucune puissance au monde - et notamment économique - ne peut faire le poids face à l'opinion publique.

La carte de l'opinion a donc marché. Presque trop. Toute une série de mesures ont été prises : l'ascension du

Mont Blanc, l'achat de pages dans "Le Monde". Un dossier mis au point par le comité d'entreprise a été diffusé à tous les médias ; il indiquait l'aspect totalement injustifiable de la décision sur le plan de l'éthique et sur le plan de la cohérence de la multinationale.

Code de bonne conduite et transgression

Il suffisait de reprendre le fameux code de bonne conduite des Américains et de leur demander qu'ils veuillent bien le respecter. Dans ce code de bonne de conduite, il était indiqué en toute lettre que Gillette s'enorgueillissait depuis longtemps d'être présent dans le monde entier et avait toujours le souci de concilier l'intérêt national et local avec les objectifs de rentabilité.

Depuis toujours, par exemple, Gillette avait comme règle pour choisir ses lieux d'implantation : "On produit en priorité sur les lieux où on réalise le plus de ventes".

Cette fois Gillette allait transgresser complètement cette règle en France.

Si l'on compare à d'autres campagnes de presse, tous ces messages ont eu des résultats inespérés. Très souvent quand on lance des campagnes de presse, quand tous les médias s'en saisissent, on est toujours surpris des résultats, on se sent trahis, mal compris. Mais là, le contraire s'est produit puisqu'on a rarement été aussi bien compris.

Ce relais très fort de notre action a obligé le gouvernement français à reculer alors qu'il avait accepté la fermeture, la considérant comme inévitable, en contre partie d'un plan social très luxueux garantissant l'absence de chômage (les gens auraient été reclassés par d'autres moyens).

Nous avons obtenu au mois de septembre de l'année dernière une décision fracassante du ministère de l'industrie refusant la fermeture de l'usine d'Annecy et indiquant que si Gillette maintenait son projet elle n'entretrait pas en conflit avec le syndicat

CFDT de l'usine mais avec la France. On ne pouvait souhaiter meilleur résultat.

Par la suite cette victoire s'est un peu retournée contre nous ; elle a été trop forte ; elle a créé une solidarité forte entre les multinationales américaines et l'ambassadeur des Etats-Unis en France qui se sont dits qu'ils ne pouvaient laisser créer un tel précédent. Leur liberté de décider du retrait des investissements serait mise en cause en France puis à Macao ou à Hong Kong : il fallait absolument fermer l'usine.

Le ministre de l'industrie a rencontré en janvier 1989 les Américains pour prendre connaissance du plan industriel de Gillette, le résultat aurait pu être la fermeture pure et simple. On l'a beaucoup craint.

En fait on a eu plutôt une fermeture à retardement, la multinationale ayant sauvé les apparences : les productions en France étaient maintenues mais après réduction du potentiel humain et suppression de tout investissement pour l'avenir : on nous laissait mourir avec les produits de fin de cycle que nous avions en France. La fermeture restait non officielle et prévue sans délai déterminé.

C'est la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui. Voici donc une société américaine qui n'a pas du tout modifié son objectif stratégique initial mais qui craint néanmoins - c'est pour nous une arme dissuasive - l'opinion publique.

La menace qui pèse maintenant sur nous est liée à la capacité des Américains de fermer l'usine en silence. S'ils acquièrent la certitude qu'ils peuvent fermer en silence, ils fermeront.

Si nous leur montrons qu'ils ne pourront jamais le faire, qu'il y aura toujours une campagne de presse efficace, ils ne le feront pas. Les Américains ont néanmoins la possibilité de proposer des plans sociaux luxueux, offrant près de trois ans de salaire aux volontaires au départ et des reclassements cas par cas et de nombreux avantages.

Ils ont réussi à obtenir un groupe de

volontaires prêts à quitter l'usine. S'il devenait trop nombreux, il deviendrait difficile de prévenir la fermeture d'une usine vide.

Une coordination syndicale européenne

Nous avons porté l'affaire au niveau européen. On a donc créé la première coordination syndicale européenne et nous avons eu le soutien des autres usines. Il y a beaucoup de solidarité et de complémentarité dans les intérêts des différentes usines en Europe. Le développement européen est tout neuf, un peu aléatoire, fragile, parce que les forces syndicales ne sont pas les mêmes dans les différents pays : très faibles chez Margaret Thatcher, beaucoup plus fortes à Berlin ou à Séville.

Nous sommes en train de travailler, à côté de la préparation d'une prochaine campagne médiatique, à une coordination européenne ayant pour but d'obtenir de la multinationale américaine une répartition équitable des productions en Europe et de mettre un frein à toutes les opérations de délocalisation hors d'Europe.

J'apprécie beaucoup les initiatives prises par Antoine Riboud pour créer un style de management participatif et une action européenne au sein de sa multinationale. Mais dans son rapport sur la modernisation, "Modernisation, mode d'emploi", il indique une limite à la participation, prétendument acceptée d'avance par les salariés, la décision stratégique.

Pour lui, les salariés ne souhaitent pas prendre de responsabilités, de tels engagements seraient de toute façon impopulaires et les décisions stratégiques n'appartiennent pas et n'appartiendront jamais aux salariés ni à des pratiques de management participatif.

Pour moi, c'est une erreur. Nous vivons dans une phase très embryonnaire d'une démarche dite participative (on pourrait dire démocratique). Il serait illusoire de croire qu'elle va

s'arrêter là où elle en est. Cette démarche restera un leurre si un jour on ne parle pas d'une notion dont on n'a pas encore parlé aujourd'hui : la notion de pouvoir.

Si on parle de participation sans parler de pouvoir, on se leurre. La suite des événements nous le démontrera très rapidement. L'histoire peut parfois s'accélérer. Il n'est pas exclu que l'entreprise connaisse un jour une Perestroïka.

Notre projet : nous nous obstinons et nous avons un projet.

Nous avons utilisé le peu d'armes à notre disposition. Nous avons choisi des experts au sein du CE qui sont en train de nous élaborer un projet industriel alternatif. Ce projet doit être validé par nos partenaires de Séville, de Berlin et de Londres. Nous avons donc un projet industriel qui va s'inscrire dans le cadre européen.

Acheter les départs

Au sujet du patron d'Annecy. Je ne peux pas vraiment m'exprimer à sa place. Personne ne cache qu'il se trouve dans une situation déchirée, pris entre deux loyautés : loyauté vis à vis

de lui même et loyauté vis à vis de sa hiérarchie. Ce qui n'est pas toujours facile à concilier.

Sa sauvegarde est de dire : s'il y a fermeture, celle-ci n'entraînera pas de chômage.

Il y aura des conditions très strictes mises à la fermeture notamment l'apport d'investisseurs étrangers, l'implantation de nouvelles usines. Gillette va se transformer en DATAR avec des moyens dix fois supérieurs aux moyens de l'Etat français.

Par exemple, pour tout emploi nouveau créé 100 000 francs seraient débloqués au minimum, alors que les tarifs habituels sont de 30 000 francs. Pour notre part, nous ne nous opposerons pas à l'implantation de nouvelles industries sur Annecy. Le jour où nous nous trouverons en présence

DECIDEUR SOLIDAIRE ET MOBILISATION DES MASSES

A certains moments il faut décider vite, ne pas laisser passer l'occasion.

Or il est de plus en plus difficile de décider sans concertation. Concertation horizontale naturellement, le responsable des ressources humaines avec le responsable financier, ou avec le responsable du développement, etc. Mais aussi concertation verticale, car les effets induits par une décision sur le moral des gens, sur la stratégie de chaque service, sur les stratégies individuelles et personnelles à chaque échelon vont être considérables.

Il faut donc parler, recueillir, faire circuler horizontalement et verticalement l'information car elle va modifier la décision.

Que faire lorsqu'on n'arrive pas à se voir ? Faut-il voir chacun séparément, avec les risques de manipulation que cela entraîne ?

Il serait préférable que chacun soit informé longtemps à l'avance des problèmes posés par la décision à prendre. Mais informer longtemps à l'avance, c'est créer une angoisse si on n'a pas les premiers éléments de solution. Informer trop tôt ou trop tard, que faire ?

Nous sommes en permanence tiraillés entre une concertation qui risque de nous conduire à l'immobilisme, et des décisions solitaires qui risquent de déconcerter, voire de déstabiliser.

Derrière cette alternative entre la concertation et la décision solitaire, se profilent deux grandes cultures qui ont marqué notre histoire, et qui cherchaient l'une et l'autre l'efficacité maximale :

Une culture pour laquelle l'art de la guerre, c'était l'art du secret et de la surprise. Ce type de gouvernement est décrit par *Le fil de l'épée*. C'est celle du décideur solitaire, qui garde pour lui l'effet de surprise.

Et une autre culture admirablement représentée par d'autres chefs de guerre (Mao Tsé Toung ou Gandhi) qui savaient que la guerre ne se gagne que grâce à une mobilisation de tous.

Entre ces deux cultures, nous sentons une tension qui traverse le monde : la tension entre management participatif et décision stratégique.

P.M. DUGAS.

directeur des Ressources Humaines à
l'Association pour le Logement des
Jeunes Travailleurs

69

d'une implantation nouvelle reprenant le personnel de Gillette, créant des emplois nouveaux, notre position pourra être réexaminée.

Actuellement, en traversant les halls d'atelier d'Annecy, on constate que la moitié des machines sont parties, qu'il

n'y a presque plus personne. Il fait froid, il y a du vent. Le climat est donc très mauvais. Nous avons renoncé pour cette circonstance particulière à des démarches habituelles d'agitation interne et de grèves.

Ce qui ne veut pas dire que nous nous

sommes détachés des salariés, loin de là. Nous tenons régulièrement des assemblées générales et nous restons toujours en accord avec les salariés. Dans une démarche personnelle, les gens se disent que si tout va mal, il vaut mieux saisir une opportunité qui se présente, se la faire financer et partir. Cette dimension existe. Néanmoins, nous avons tenu récemment une assemblée générale. Nous avons expliqué ce projet alternatif élaboré au sein d'une commission que nous avons créée et

ouverte à l'ensemble des salariés, syndiqués ou non, dans laquelle se trouvent des cadres, des chefs d'ateliers, des gens du marketing et des finances.

Les gens ont voté à l'unanimité la priorité du maintien d'un outil industriel à Annecy.

Jean-Pierre TOUBHANS

Délégué CFDT Gillette Annecy

GILLETTE ... Dernières nouvelles

Lundi 19 mars, en réunion extraordinaire du Comité Central d'Entreprise, la direction de Gillette France annonçait un projet de reprise d'une partie des locaux par une filiale du groupe français Sommer-Allibert, en vue d'y implanter une société industrielle de plasturgie. Le projet prévoit 50 emplois au démarrage, et 200 dans cinq ou six ans. Un pôle de recherche et développement sera installé sur le site. Le petit atelier de plasturgie qui existe actuellement chez Gillette sera repris (machines et personnel) et modernisé (introduction de robots manipulateurs et programme de formation). Le recrutement des salariés se fera prioritairement en direction du personnel Gillette.

La réaction spontanée du personnel ouvrier a été très négative : il aurait préféré que tout reste comme auparavant. Mais après examen attentif de la situation économique (le marché dans la plasturgie de prestige est très porteur) et du plan social annoncé (reprise d'ancienneté, fortes primes de licenciement, etc), l'Assemblée générale du jeudi 22 a accepté la reprise à l'unanimité moins une voix.

La section syndicale CFDT demande une synchronisation complète entre la montée en charge de l'emploi chez Sommer-Allibert et le désengagement progressif de la production de Gillette. Elle a obtenu un accord de principe.

Il existe un écart de potentiel entre le potentiel de Gillette et l'apport du repreneur. Par conséquent il faudra un deuxième repreneur, en particulier pour l'atelier mécanique. La CFDT Gillette-France demande qu'en tout état de cause, Gillette assure l'emploi de tous, en trouvant ce deuxième repreneur ou en continuant la production.

Le point positif de cette reprise- de ces reprises successives peut-être - est que l'emploi global sera maintenu sur la ville d'Annecy, et dans de bonnes conditions financières.

Les points négatifs se situent à un niveau plus général :

- . déontologie industrielle : il n'y aura plus de production en France alors que ce pays est le principal marché européen du groupe Gillette ;
- . commerce extérieur : Gillette importera chaque année un milliard de francs (soit deux pour mille du montant du déficit industriel de la balance commerciale) de biens de consommation qui pourraient être fabriqués à Annecy.

Mais la logique des multinationales n'est ni celle des salariés, ni celle des nations.

CREFAC

CADRES VOUS SOUHAITEZ

- CONJUGUER REUSSITE DE L'ENTREPRISE ET DEVELOPPEMENT PERSONNEL
- PREVOIR ET ANTICIPER LES MUTATIONS SOCIALES, TECHNOLOGIQUES ...
- MAITRISER LE DEVELOPPEMENT DE VOS EQUIPES ET LES EVOLUTIONS INDIVIDUELLES
- DEVELOPPER L'AUTONOMIE DE VOS COLLABORATEURS

• UN OUTIL D'ANTICIPATION DES EVOLUTIONS STRATEGIQUES

LA FORMATION

• UN LIEU DE REALISATION POUR VOS PROJETS

LE CREFAC

CREFAC

Tour Essor 93
14, rue Scandicci
93500 PANTIN

Tél : (16 - 1) 48 46 51 99

PROMOTION SOCIALE ET BLOCAGE DES CARRIERES

L'organigramme d'une entreprise traditionnelle est une pyramide, qui compte d'ailleurs en France beaucoup plus de niveaux que dans les autres grands pays industriels. Les flux d'entrants aux différents niveaux et les flux de mobilité (ascendante) entre ces derniers sont exclusifs si le nombre d'emplois est constant.

Pendant trente ans l'emploi des niveaux supérieurs grossissait plus vite que les niveaux inférieurs, ce qui permettait à la fois une promotion interne et l'absorption de la quasi-totalité des jeunes diplômés arrivant sur le marché (la politique malthusienne des grandes écoles aidait beaucoup, il est vrai).

Aujourd'hui, les tensions sur l'emploi ne sont pas forcément les mêmes. Comment gérer ces nouveaux flux ?

EDF-GDF : **Moins d'ingénieurs,** **plus de promus.**

PAR PIERRE LE GORREC

72

Les gens qui rentrent dans la pyramide EDF sont titulaires du Bac+4 ou plus, Bac+2, Bac technique, CAP, BEP ou autre niveau de formation. Nous avions dans les dernières années de l'ordre de 600 cadres entrant ici à la sortie des Grandes Ecoles.



Nous avons décidé de réduire petit à petit cette rentrée de 600 à 360. Cette forte baisse du recrutement des cadres diplômés a pour but de permettre à ceux qui rentrent d'avoir des perspectives d'évolution correctes. La gestion prévisionnelle des emplois à long terme nous permet de voir comment se déformera cette pyramide des emplois dans les quinze prochaines années.

La décision nous conduit surtout à accroître le passage de la maîtrise (poste de techniciens et techniciens supérieurs) à l'encadrement. Nous permettons à de jeunes agents de maîtrise (nous en recrutons environ 1 000 par an) d'avoir une place dans l'encadrement.

Il nous faut donc dégager dans l'encadrement suffisamment de places pour que la part des agents de maîtrise, techniciens et techniciens supérieurs s'accroisse dans l'encadrement dans les prochaines années.

Le danger de cette affaire, c'est le sentiment que l'on pourrait avoir de baisser le niveau de qualification dans l'entreprise.

Il y eut de vifs débats entre ceux qui étaient d'accord avec cet objectif et ceux pour qui le danger n°1 était de donner à chacun des perspectives d'évolution.

Nous sommes dans un système dans lequel on a de plus en plus intérêt à avoir un grand nombre de cadres. Comme ils sont nombreux à sortir des grandes écoles, ils vont tirer le système vers le haut, y prendront leur place et ceux qui ne seront pas contents partiront. Il faut admettre une souplesse plus grande du marché de l'emploi, jouer sur cette souplesse et qu'il y ait des départs.

Promouvoir la maîtrise, mais en évitant la baisse de niveau.

Finalement, après débats, nous avons choisi la première solution mais bien entendu pour compenser la perte éventuelle du niveau qualitatif il a fallu faire deux choses :

- 1/ Avoir sur cette population une sélection plus grande, surtout sur le comportement et les capacités personnelles d'être dirigeant dans une entreprise de demain.
- 2/ Préciser les critères et la spécificité des systèmes de sélection de ces 360 recrutés. Etre plus ferme.

Dans notre maison les concours internes n'existent pas. Nous ne sommes pas Fonction publique à cet égard. Le jeu des promotions se fait de la manière suivante :

Tous les postes sont affectés d'un critère qui fixe le niveau de rémunération. Lorsqu'un poste est disponible, il est publié un niveau national et le responsable du poste choisit le candidat qui paraît le plus apte. Lorsqu'un poste du premier niveau de cadre est publié, le responsable local peut soit recruter un cadre directement soit choisir parmi les candidats au passage du niveau maîtrise au niveau cadre. C'est le jeu normal.

Mais nous avons en plus monté deux types de formation :

- 1/ une formation promotionnelle forte à ces deux niveaux. Elle consiste en la sélection, en fonction de leur expérience et de leurs qualités professionnelles, de managers ou de techniciens supérieurs du domaine technique ou administratif ; ils suivent après sélection une formation qui peut durer 18 mois en alternance dans nos écoles ou à l'extérieur, et dans l'entreprise.

Elle leur permet de mieux maîtriser tout ce qui fait la différence entre une responsabilité dans un domaine technique - souvent une responsabilité cloisonnée - et des postes qui seront ici de plus en plus des postes de synthèse avec un niveau d'appréhension globale d'une entreprise. Cette formation peut en même temps leur faire connaître l'extérieur. Nous ne souhaitons pas du tout nous cloisonner à l'intérieur.

Nous avons réservé tous les ans un certain nombre (une quarantaine) de personnes parmi les gens de haute maîtrise pour suivre une formation leur permettant d'atteindre à notre avis à peu près le niveau des cadres recrutés directement.

Balistique...

Question :

- Comme les statistiques le prouvent, un cadre embauché chez EDF a sa carrière tracée du début à la fin en fonction de l'école à laquelle il appartient. Un cadre issu de la maîtrise a lui aussi sa carrière tracée et relativement plafonnée.

Le système que vous avez exposé ne risque-t-il pas d'accentuer ce phénomène et de scinder les cadres EDF en deux blocs : les cadres dirigeants appelés à des fonctions très élevées et une masse de cadres chargés d'assurer les tâches subalternes ?

- Au contraire, quand on regarde la situation des cadres en fonction de leur diplôme d'origine, on constate une grande variation bien que les points extrêmes soient différents selon l'origine. Certains cadres rentrent avec un diplôme d'une grande école et montent peu ; d'autres, arrivés avec un niveau CAP ou Bac, avancent beaucoup plus. Les carrières ne tiennent pas sur des rails. On observe de larges fourchettes dans les carrières.

Nous ne gérons pas les carrières, elles sont gérées par chacun. Si quelqu'un veut obtenir une évolution de rémunération et de responsabilités, il doit quitter son poste. Parmi les gens qui postulent, le responsable local choisit celui qui lui apparaît le meilleur à un moment donné.

Pas de règles : il choisit en fonction de ses critères spécifiques.

Il faut néanmoins lier la macro et la micro gestion.

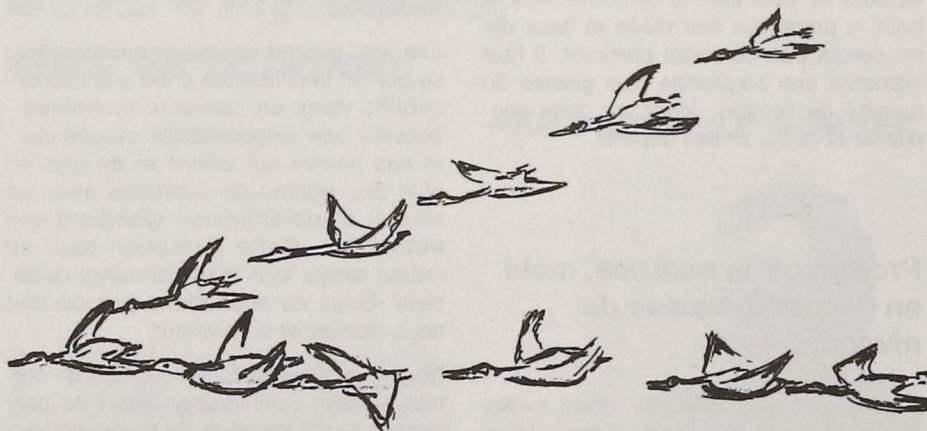
Un contrat oblige donc le responsable local à respecter dans ses choix les règles générales de mobilité fonctionnelle et géographique. La responsabilité du choix des hommes est décentralisée. Il n'y a pas de règles nationales de gestion des carrières. Les statistiques sont les résultats de cette règle et non ceux d'une volonté.

Nous étudions ces résultats pour adapter les politiques de recrutement en fonction du marché interne de l'emploi. On a diminué le nombre de cadres recrutés directement pour justement permettre à un plus grand nombre de personnes d'avoir une évolution de carrière dans les postes de cadres.

Je suis persuadé par ailleurs que les critères de personnalité seront de plus en plus forts, partout et y compris chez nous, au détriment des critères de formation initiale ou d'ancienneté.

Pierre LE GORREC

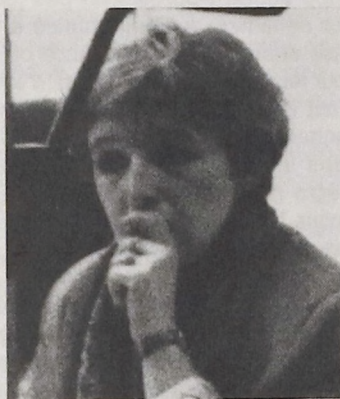
Directeur adjoint du Personnel
et des Relations sociales à EDF-GDF



GERVAIS-DANONE:

L'appropriation de l'outil.

PAR CHANTAL VAYSSE,



Je voulais vous parler du choix du management et du style de gestion dans une usine en voie de modernisation, d'automatisation. L'expérience concerne le secteur d'activité des produits laitiers.

Gervais Danone France, département du groupe BSN, est présent sur un marché très concurrentiel ; il couvre entre 32 et 33 % du marché des yaourts, desserts et fromages frais ; il emploie 3 000 personnes, réalise un chiffre d'affaires de 5,8 milliards correspondant à un tonnage annuel de 500 000 T.

Il existe huit usines, dont une au Plessis Robinson.

Le Plessis Robinson présente les caractéristiques suivantes : c'est une usine urbaine, la seule en région parisienne, position stratégique en terme de clientèle. C'est une usine du groupe qui travaille 6 jours sur 7 sur une base horaire de 35 heures, donc avec une organisation un peu sophistiquée. Nous fabriquons 70 000 T de produits par an, ce qui nous place au deuxième rang des usines Gervais Danone France.

La population : 321 salariés, en moyenne, car il y a des variations en fonction des besoins, 207 hommes, une population importante de femmes, 243 ouvriers, 20 % d'étrangers.

L'âge moyen est de 36 ans mais nous avons dans cette usine deux types de salariés : de très anciens (45-50 ans et plus) et des tout jeunes. Quand nous avons mis en place l'organisation (35 heures, conditionnement pendant 6 jours), nous avons été amenés à recruter une majorité de très jeunes.

Nous avons donc deux types de population à gérer, chacune d'elles ayant une demande et des caractéristiques différentes sur le plan de la formation. Les jeunes ont un niveau de formation plus élevé que les plus anciens qui sont, eux, les manutentionnaires de base et ont appris à vivre avec leur outil dans le cours de la faible évolution qu'ils ont connue.

Une usine ancienne à moderniser.

L'usine du Plessis Robinson est la plus vieille usine de yogourt de Gervais Danone, elle a 31 ans. Après l'automatisation du processus, c'est-à-dire de toute

la préparation du produit, nous sommes aujourd'hui rentrés dans un processus de modernisation et d'automatisation du conditionnement, ce qui représente pour le personnel de l'usine une véritable évolution technologique. On passe d'une machine complètement manuelle à une machine automatique.

Face à une telle situation on peut avoir plusieurs points de vue :

1/ "Ils ne vont jamais arriver à s'adapter."
2/ "Ils ont peut-être la possibilité d'apprendre. Pourquoi ne pas jouer sur leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et sur leur connaissance du produit pour leur donner la possibilité d'évoluer?"
C'est l'expérience que nous avons faite, sachant que cette expérience se situait dans le contexte BSN. Si j'ai accepté d'être directeur de l'usine, c'est que j'avais la possibilité de mettre en oeuvre une démarche dans cette esprit

Ce type de démarche se place dans le cadre de "Modernisation mode d'emploi". On part du principe que la modernisation technologique n'est pas un mauvais moment à passer, mais un processus à étapes.

Le cheminement de l'opération a respecté les principes suivants :

1/ planifier pour anticiper

Il faut anticiper parce que les hommes changent moins vite que la technologie. Il faut donc les préparer, ce qui nécessite un système de planification qui se projette très en avant et s'appelle chez BSN, "les objectifs préliminaires".

2/ définir l'investissement productif

L'ensemble de l'entreprise doit être partie prenante : impliquer les gens, les faire participer à la définition des cahiers d'objectifs, leur définir les nouvelles organisations que cet investissement va engendrer dans l'entreprise.

3/ mettre en place une organisation qualifiante

Il faut construire l'entreprise de demain avec les hommes d'aujourd'hui.

Cette organisation doit être conçue à partir d'une étude prospective des métiers. Le cahier d'objectifs prendra désormais en compte les conditions de travail mais également l'intérêt que pour-

ront porter les gens à travailler sur ces nouvelles machines. D'où la définition donnée aux opérateurs des tâches qu'ils trouveront dans leur environnement de travail et une formation adaptée les rendant capables de tenir ce type de postes si nécessaire.

4/ informer, négocier

Informé de la décision d'un investissement, qu'il soit stratégique ou non, et engager une négociation avec les partenaires sociaux pour que tous les accompagnements humains soient couronnés de succès. Cela se traduit par une information dispensée par la hiérarchie. Les cadres du site, au courant depuis le début, participent complètement avec les opérateurs à la définition de ce projet.

L'expérience particulière de Plessis Robinson

Sur la base de ces concepts et face au challenge qui s'annonçait, nous avons souhaité mener une réflexion globale avec l'équipe. Nous ne l'avons pas voulue au coup par coup, en fonction d'un nouvel investissement. Nous avons essayé autant que possible de poser toutes les questions. Nous en avons sûrement oublié et nous ferons certainement mieux la prochaine fois. Nous avons voulu construire une approche qui parte de l'amont jusqu'à l'utilisation directe de la machine.

Pour cet accompagnement humain, il existe un certain nombre d'outils que l'on peut trouver quand on s'intéresse aux ressources humaines.

Cet accompagnement humain et ce programme se sont articulés autour de quatre axes essentiels.

Avant que la machine n'existe vraiment, nous avons voulu que les opérateurs et les ouvriers participent à la définition du cahier des charges et maîtrisent cette définition.

A l'arrivée de la nouvelle équipe, nous ne pouvions pas travailler comme avant sur ces nouveaux équipements. Il fallait réfléchir à ce qu'allait être son nouveau métier et dans quel type d'organisation ce nouveau métier allait s'inscrire.

Une fois définies ces organisations, il faut préparer les ouvriers. Quelle formation va nous permettre de les amener à assurer le nouveau métier défini ?

Une fois que nous aurons formé les gens à ce nouveau métier, que les ouvriers sauront le faire, on leur dira : "Mais votre qualification n'a pas évolué, vous êtes toujours des manutentionnaires". On déplace les contradictions en permanence. Nous avons donc voulu réfléchir à un système de classification qui nous permette de répondre à cette évolution du métier, à l'évolution du personnel.

Je vais reprendre point par point ces contradictions.

En ce qui concerne la définition du cahier des charges, quel était l'objectif quand on a associé le personnel et les agents de maîtrise à la définition du cahier des charges ?

Il était double :

1/ prendre en compte les connaissances des opérateurs pour éviter les erreurs d'ingénieurs. Les ingénieurs ne conduisent pas les machines donc ne se posent pas les questions matérielles ; quelquefois beaucoup de petits éléments provoquent un rejet des nouveaux équipements de la part des opérateurs parce qu'on a pas écouté ce qu'ils savaient. Dès le départ il faut donc les intégrer et qu'ils donnent leur point de vue, que nous tenions compte de ce point de vue s'il est bon.

2/ engager dès le départ un processus d'appropriation de ce nouvel équipement qui fait peur avant même qu'il existe. Donner aux opérateurs le sentiment que ce sera leur outil, qu'il faut qu'ils participent à sa création.

Nous avons constitué deux groupes de travail sur deux thèmes : ergonomie et communication. Ils se composent de cadres, d'agents de maîtrise, d'ouvriers et de représentants du personnel. Ils ont travaillé sur des plans qu'ils ont appris à lire. Ils sont allés chez des constructeurs voir comment était fabriquées les machines. Ils sont allés expliquer avec leurs mots aux gens qui travaillaient sur les machines ce qu'ils voulaient. On les a écoutés et tout ce qui a été possible

d'intégrer l'a été directement dans le cahier des charges. Tout n'a pas été accepté, nous avons expliqué les raisons techniques d'un refus.

Une réflexion sur l'évolution du métier

Aujourd'hui je n'entends pas dire : "Si on nous avait écouté, ça irait mieux".

Dans le même temps, l'équipe d'encadrement mène avec la maîtrise une réflexion sur l'évolution du métier et de l'organisation. Un des objectifs serait de rendre aux opérateurs leurs capacités d'initiative.

Cet objectif se concrétise par un environnement de qualité totale et relève de deux concepts :

- 1/ la volonté d'amélioration permanente
- 2/ l'appropriation de la qualité par la production.

Les moyens sont la reformulation des critères de qualité totale.

Les critères de qualité existaient déjà dans l'usine mais il faut les reformuler pour que chaque opérateur les ait complètement intégrés et afin qu'il ait l'ensemble à sa disposition pour les gérer, les mesurer, les améliorer. Sont concernés la maîtrise des processus de production, l'autocontrôle de la qualité, les modes opératoires et la maintenance de premier niveau (qui peut s'étendre à une maintenance de deuxième niveau). On assiste à une redistribution des tâches : des tâches de maintenance seront effectuées par des opérateurs de production.

Les opérateurs gèrent aussi bien la qualité que la production. Ils prennent en compte leur cadence et la consommation des matières premières.

La philosophie du tableau de bord

Je voudrais reprendre la philosophie du tableau de bord. Il ne s'agit pas de gérer la totalité de l'entreprise. Il s'agit de faire prendre conscience à l'opérateur des points sur lesquels il doit insister pour

améliorer les résultats de son usine. Cette gestion est faite avec un micro-ordinateur.

Les tableaux de bord sont utilisés pour progresser. Pour que ces tableaux ne servent pas seulement au décor, une animation doit être faite par le chef d'équipe et l'encadrement pour définir des plans d'amélioration et de progression débattus au sein de réunions dans lesquelles les opérateurs s'expriment largement.

Ces réunions sont mensuelles. Y travaillent ensemble des gens de production et de maintenance, avec un apprentissage du langage commun et une approche commune des problèmes. Nous avons travaillé sur une organisation qui redonne aux opérateurs un niveau de responsabilité puisqu'ils sont propriétaires de leur qualité.

Ils décident d'arrêter une ligne s'ils estiment d'après leur contrôle que c'est nécessaire. Ils sont autonomes sur ce genre de décisions. Ces métiers réclament plus de rigueur dans l'exécution. Si les critères de qualité n'atteignent pas les objectifs recherchés, on arrête, on apporte soi-même les corrections, on renforce le travail d'équipe pluridisciplinaire. Ce à quoi je faisais allusion quand je parlais des groupes de travail.

Formation et animation

Il n'était pas suffisant de définir. Encore fallait-il réussir l'expérience et que les opérateurs soient capables d'y faire face. Les opérateurs étaient assez loin de répondre à nos objectifs. Voici les deux thèmes qui nous ont préoccupés tout au long de la démarche :

1/ quelle formation ?

2/ comment mesurer cette évolution ?

L'objectif de la formation est de donner à des conducteurs de machines automatisées les bases qui vont leur permettre de réduire les écarts entre les performances actuelles et les performances attendues dans le cadre de l'organisation définie.

Nous avons rédigé un cahier des charges pour les opérateurs en terme de "être capable de...". Nous avons défini ce que les opérateurs devaient savoir faire au terme de la formation :

- conduire leur équipement,
- gérer leur équipement,
- communiquer : ils sont maître d'oeuvre de tableaux de bord et responsables de l'information sur la ligne, ils doivent savoir communiquer, notamment, avec la maintenance
- être capables d'entretenir leur outil.

Nous sommes aujourd'hui dans une phase où on va commencer à transférer les tâches de première maintenance. Notre objectif est de déléguer plus de tâches de maintenance aux opérateurs de production et faire des professionnels de maintenance des techniciens. Ensuite la démarche voulait intégrer l'équipe de formation dans l'entreprise avec l'encadrement.

Nous avons fait appel à un cabinet extérieur qui travaille dans l'entreprise en permanence avec les cadres pendant toute la durée de l'opération pour la définition du contenu de la formation et son déroulement.

Nous avons voulu que cette formation réponde au principe de l'alternance, que les gens apprennent et voient ce que signifie ce qu'ils ont appris sur le terrain. Ils reviennent approfondir leur connaissance et retournent très vite sur le terrain. A chaque étape, on mesure le niveau de performances atteint ; niveau mesuré par l'encadrement selon un principe de tutorat. Si les performances diminuent ou n'atteignent pas le niveau requis, l'ouvrier continue à se former jusqu'à ce qu'il l'atteigne.

Aujourd'hui, je n'ai pas d'exemple d'ouvrier qui n'y soit pas arrivé.

La formation est très lourde : 800 heures par ouvrier. Cette année nous aurons organisé 17 000 heures de formation.

Pas uniquement sur le conditionnement mais sur l'ensemble de l'établissement.

Je vous ai parlé d'ingénierie pédagogique par un organisme extérieur. Nous avons volontairement fait appel à un organisme spécialisé dans la formation à la maintenance pour harmoniser les langages et nous aider à aller le plus loin possible dans le transfert des tâches de maintenance auprès des opérateurs.

L'animation est assurée par l'encadrement et les formateurs. Le suivi de la for-

mation est assuré par l'encadrement. Nous allons adopter un système de tutorat par la maîtrise. Nous en sommes à notre deuxième session de formation. 16 ouvriers ont aujourd'hui été formés. Notre objectif est d'en former 50 à raison de 800 heures chacun. Ce plan se déroulera sur toute la durée du plan de modernisation de l'établissement (2 ans à 2 ans et demi).

La gestion de carrière des ouvriers

Pour répondre à cette évolution et ne pas être confrontés à une contradiction liée à la gestion des carrières, nous avons en même temps, au niveau de la DRHS de Gervais-Danone, réfléchi à un nouveau système de classification qui serait suffisamment ouvert pour permettre de répondre à cette évolution du personnel. Nous avons une convention collective trop restreinte dans l'industrie laitière. Pour le personnel ouvrier nous avons cinq niveaux de coefficients sans aucune définition de ce qu'ils contiennent. La tentation est forte de se fonder sur l'ancienneté ; ce que nous refusons.

Nous n'avons pas de système de rémunérations individualisées.

Il fallait donc inventer pour faire face à cette évolution. Nous avons réfléchi. Les objectifs étaient de permettre à chacun au cours de sa vie professionnelle de progresser au sein d'une filière qualifiante et reconnue par l'entreprise.

Un ouvrier de 25 ans arrivé au coefficient maximum pouvait en effet se poser des questions sur son avenir.

Pour ne pas mettre en place de système inflationniste, il fallait que les coefficients correspondent à une réalité, à un besoin pour l'entreprise et un moyen de reconnaissance ; il fallait définir clairement les compétences attendues et dépasser le niveau maximum autorisé par la convention collective (niveau 190, statut maîtrise) que ne pouvait dépasser l'ouvrier. L'objectif a été de faire remonter les niveaux, de faire chevaucher les niveaux ouvriers avec les niveaux techniciens de maîtrise.

Dernier objectif : que des ouvriers ou des agents de maîtrise puissent devenir soit agent de maîtrise, soit cadre. Les barrières étaient difficilement surmontables.

Nous avons décrit le contenu des fonctions et des compétences requises. Dans la démarche de formation ou d'organisation, nous avons eu la même approche : mesurer les qualifications par une cotation basée sur des critères définis.

Voici les critères qui ont semblé essentiels : le niveau de technicité requise, lié au niveau de formation et notamment de formation interne ; le niveau d'initiatives et d'autonomie requis ; le niveau de responsabilités du poste (on parle toujours en terme de poste et pas d'individu).

Il faut savoir ensuite gérer les évolutions qui en découlent. Ce système de classification va permettre, lorsque le poste évolue de façon significative, de pouvoir le reconnaître, de permettre à des individus de changer de poste. Il nous a permis aussi d'imaginer un système de reconnaissance de la polyvalence. Aujourd'hui nos ouvriers peuvent se référer à une grille de 12 niveaux de coefficients au lieu de 5 et obtenir un statut de niveau maîtrise.

La maîtrise en place a bien compris que ce classement constituait un tremplin pour son évolution. On gère simultanément l'évolution de la maîtrise et des cadres, ce qui a ramené de l'oxygène dans l'évolution des carrières.

En conclusion, notre choix a été de moderniser l'entreprise avec les hommes d'aujourd'hui en gérant les carrières par quatre actions :

- la gestion participative des projets,
- l'évolution de l'organisation des métiers,
- une formation lourde,
- un nouveau système de classification,

On peut à notre avis moderniser, assurer la promotion sociale et débloquent les salaires. A. Riboud dit qu'il n'est pas suffisant de prendre de bonnes décisions stratégiques et de choisir la bonne technologie. La clé de la réussite c'est d'enrichir l'approche technique par une approche sociale et de repenser le travail en même temps que l'outil.

Le refus de l'exclusion

Question :

- Vous avez dans votre entreprise un effectif qui, sur le plan vieillissement ou sur le plan santé ou en raison d'un handicap consécutif à un accident, ne pourra s'adapter à cette évolution.

Avez-vous prévu des solutions ? Avez-vous déjà rencontré des personnes qui pour des raisons de vieillissement ou de handicap ne peuvent suivre le chemin que vous avez prévu ?

- Nous avons réalisé une analyse très détaillée de la situation de l'usine. Nous avons procédé à des entretiens individuels. Nous avons rencontré chaque ouvrier, évalué ses capacités, échangé nos idées sur ses possibilités d'aller vers ce type d'évolution. Sur ces lignes de conditionnement existent différents niveaux d'activités : conduire la machine, c'est-à-dire oser, être leader de la ligne. D'autres fonctions et d'autres tâches sont un peu moins exigeantes.

Et il y a ceux qui ne s'adapteront pas. On les a identifiés. L'effectif n'est pas très important : 10 à 15 personnes.

Notre plan de modernisation va se dérouler sur 2 ans ou 2 ans et demi. J'ai ce temps devant moi pour régler ce problème. Pour certains d'entre eux, ce sera le départ ; pour d'autres, la réintégration dans des activités actuellement confiées à de la sous-traitance.

Nous avons un devoir civique. On n'a pas le droit de dire de partir à des personnes qui ont passé 15 ou 20 ans dans une entreprise et arrivent au bout de leur vie professionnelle.

Pour les travailleurs étrangers, un plan de retour a été mis en place. Une trentaine de personnes sont réparties dans le cadre de conventions.

Il faut aussi calculer le coût de la structure nécessaire pour la mise en place d'un tel système : le coût de la formation, le coût des effectifs supplémentaires. Nous avons obtenu jusqu'à aujourd'hui les moyens dont nous avons besoin.

L'investissement humain représente le quart de l'investissement matériel.

La première expérience a été réalisée dans le cadre d'un CAP. Je me suis trouvée confrontée à un obstacle : la rigidité

de l'Education nationale. Quand j'ai un retard d'investissement, l'Education nationale n'est pas capable de répondre. C'est tout l'encadrement qui a dû reprendre en charge. La première expérience a été sanctionnée par un CAP.

Pour la deuxième expérience je n'ai plus fait appel à l'Education nationale ; j'ai trop besoin de souplesse, de flexibilité.

J'ai donc organisé 800 heures de formation avec le même contenu, bien que le langage soit un langage industriel. Mais nous ne délivrons pas de diplômes.

Je suis en train de travailler avec l'organisme de formation pour essayer, moyennant quelques heures supplémentaires, de faire valider cette formation et la rendre diplômante. Mais ce n'est pas un objectif en soi.

Question :

- Avez-vous vu depuis que cette opération a été lancée une amélioration des résultats de l'établissement ?

- Non. Aujourd'hui une seule ligne est en expérimentation. Je ne suis pas en mesure de faire un bilan.

J'ai senti une évolution liée à celle de l'encadrement, à la manière dont les cadres et les agents de maîtrise ont appris à gérer cette usine. Le nombre d'accidents du travail a été divisé par quatre.

L'investissement dont je parle était en retard et aucune évolution économique ne peut être enregistrée.

Chantal VAYSSE

directeur de l'usine Gervais-Danone du
Plessis-Robinson.

UNE MUTUELLE ENCORE PLUS MUTUELLE ? PARI TENU

Impos-

Quand vous signez un contrat avec nous, automatiquement 6 services se mettent à votre disposition pour aller encore plus loin.

■ Vous voulez trouver en vacances la même sécurité que chez vous ? "IMA", une assistance personnelle et matérielle est à votre service, 24 h sur 24, en France ou à l'étranger.

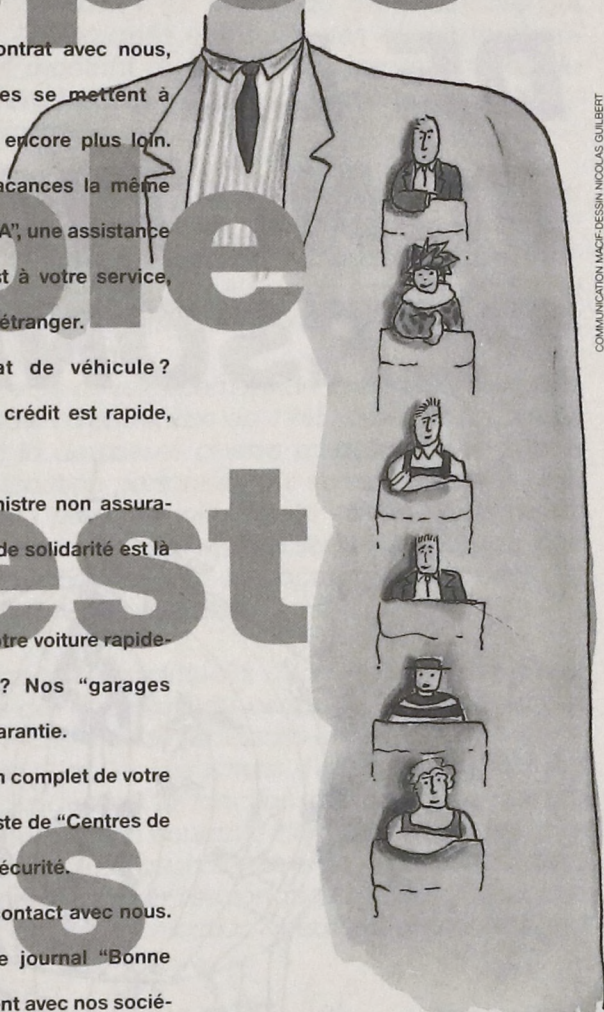
■ Vous prévoyez un achat de véhicule ? "Socram", notre formule de crédit est rapide, simple et avantageuse.

■ Vous êtes victime d'un sinistre non assurable ? "Fonsomacif", le fonds de solidarité est là pour y suppléer.

■ Vous devez faire réparer votre voiture rapidement, au plus juste prix ? Nos "garages agréés" vous offrent cette garantie.

■ Vous avez besoin d'un bilan complet de votre véhicule ? Consultez notre liste de "Centres de Contrôle" agréés, en toute sécurité.

■ Vous souhaitez rester en contact avec nous. Recevez gratuitement notre journal "Bonne Route", en dialogue permanent avec nos sociétaires, ce qui est le service premier d'une mutuelle.



COMMUNICATION IMACIF-DESSIN NICOLAS GUILBERT

Macif

MACIF

400 points
d'accueil
en France
Minitel
3616 MACIF

3 LES MÉTIER DE LA FONCTION PERSONNEL



Comme beaucoup d'autres métiers, la fonction personnel a connu de forts changements au fil des ans.

Dans le système tayloriste, c'est le bureau des méthodes qui organise la production. Les salariés étant réputés être interchangeables et n'avoir que le montant du salaire comme motivation, la fonction personnel n'est responsable que de l'embauche (et du licenciement) et du chronométrage.

La fonction personnel va néanmoins gagner en autonomie, intégrant la gestion administrative du personnel et les "relations industrielles" lorsque les dirigeants des entreprises prendront conscience que l'individu au travail est aussi motivé par des éléments psychologiques et sociaux, et que l'entreprise elle-même est autant un système social qu'un système technico-économique.

Les mouvements sociaux et le développement de la législation sociale (telle la création des comités d'entreprise en 1945) tendent à donner, dans les années suivant la deuxième guerre mondiale, une importance grandissante à la fonction personnel, qui s'oriente vers les relations humaines : dialogue - plus ou moins serein - avec les représentants du personnel et les organisations syndicales, et gestion du personnel, principalement des cadres dont la population augmente et dont le rôle s'éloigne de la fonction direction.

Puis on assiste dans les années soixante-dix quatre-vingt à un glissement des préoccupations des directions du personnel, qui passent des finalités humanistes à la recherche de l'efficacité économique.

Les restructurations industrielles, les réductions d'effectifs, l'impact des nouvelles technologies conduisent la fonction à élargir son champ d'action, dépassant l'administration courante du personnel et les relations sociales, pour agir comme gestionnaire de ressources, alors même que la mise de conscience de l'importance de la communication l'amène à s'occuper de communication interne et de conseil à la hiérarchie.

Cette troisième partie, rédigée par des membres du groupe de travail UCC "fonction personnel" présente successivement une lecture transversale des cinq contradictions stratégiques étudiées dans la deuxième partie, vues ici sous l'angle du professionnel de la fonction personnel - Emmanuel Rivière : la fonction personnel, un rôle et une légitimité différents -, une description du métier et des formations qui peuvent y mener - François Darbon : la formation de l'homme orchestre - et une réflexion générale sur le rôle et le pouvoir des hommes du personnel - Pierre-Marie Dugas : garantir de nouvelles règles du jeu -.

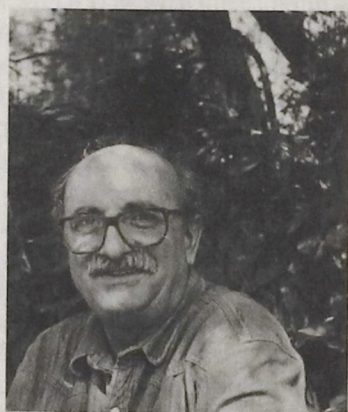
LA FONCTION PERSONNEL: UN RÔLE ET UNE LÉGITIMITÉ DIFFÉRENTS

**Une lecture transversale des
contradictions.**

PAR EMMANUEL RIVIERE

84

Sommes-nous en train de passer à côté de la modernisation multidimensionnelle» réussie par les Japonais, les Suédois, les Allemands ? Par cette question un peu provocante, Jean-Baptiste de Foucault ouvrirait le colloque et présenterait les trois défis qui selon lui s'imposent à l'entreprise: défi du sens, défi de la cohésion sociale et défi de l'équilibre du mode de vie. Il est inhabituel d'associer de tels thèmes à la modernisation. Généralement la seule



priorité accordée à la gestion du social est celle de la gestion de l'emploi conçue comme résultante de la gestion économique. Le «plan social» est devenu un

instrument de gestion pour «gérer» les exclusions dues au progrès technique. Mais il est conçu essentiellement comme un moyen d'éviter les trop grandes perturbations du climat social.

Le social devient une des conditions de la productivité

Prétendre maintenant que pour devenir compétitif il faille privilégier le social exige un revirement des mentalités. Et même si on en parle de plus en plus, beaucoup d'hésitations subsistent encore avant de passer à l'application. «Modernisation Mode d'Emploi» d'Antoine Riboud est un plaidoyer pour cette thèse et ce petit livre devrait convaincre les grandes technosstructures, habituées à concevoir des plans stratégiques subtils, que les données sociales peuvent devenir déterminantes:

- la planification sociale doit être au centre d'un effort global d'anticipation,
- repenser l'investissement productif,
- mettre en place une organisation qualifiante,
- concilier la logique économique avec les logiques des partenaires sociaux,
- mobiliser les entreprises pour la formation,
- inventer des solidarités d'entreprise.

Le groupe de métier à l'UCC

Peu de temps après la publication de ce rapport, l'UCC-CFDT mettait en place un groupe de travail chargé de réfléchir sur l'évolution des métiers de la Fonction Personnel. Ce groupe qui travaillait tout au long de l'année 1988 avait été amené à se poser une première question: Avec la tendance des organisations à déléguer le management des hommes aux opérationnels, la fonction Personnel n'est-elle pas en train de perdre certaines de ses prérogatives?

La première réponse du groupe de travail avait été qu'effectivement le rôle de cette fonction change mais que loin de se réduire, il est au contraire appelé à prendre de l'importance. En effet pour suivre les évolutions des structures, la

Fonction Personnel doit renforcer sa présence à tous les niveaux de l'entreprise: elle devient le garant de la priorité donnée à la gestion des hommes à côté de la gestion technique et de la gestion économique. En perdant une part de ses tâches d'exécution sur la gestion quotidienne (paie, oeuvres sociales, restauration et même gardiennage...),

- elle doit assurer la conception et la mise en place de nouvelles organisations, l'ingénierie de la formation, la mise au point de média d'information...
- elle est au coeur de la réflexion stratégique de l'entreprise (bien qu'elle n'ait pas encore su trouver sa véritable position dans ce domaine),
- enfin, fonction devenue essentielle, elle anime les négociations décentralisées. En particulier elle doit favoriser la notoriété des organisations syndicales indispensable au bon déroulement de ces négociations.

Pour confronter ses conclusions aux diagnostics que pouvaient porter les experts de la profession et pour évaluer le gap qui restait à combler entre ce nouveau rôle imparti à la Fonction Personnel et les pratiques constatées, le groupe de réflexion UCC-CFDT a lancé l'idée d'un colloque avec l'ANDCP et le CJD. Il s'agit maintenant de faire le bilan de cette confrontation et de rechercher dans les conclusions retenues tout au long de cette journée, ce qu'elles suggèrent sur le nouveau rôle de la Fonction Personnel.

Un moment historique

D'entrée Renaud Sainsaulieu pose un postulat: «Nous vivons un moment historique». La nouvelle ère où nous entrons demande que nous inventions de nouveaux modèles d'organisation, «après le paternalisme», «les organisations rationnelles et bureaucratiques» ou les utopies du «consensus mou». Ces nouveaux modèles, précise en écho Jean-Baptiste de Foucault, devront permettre une véritable cohésion sociale pour:

- «lutter contre l'exclusion sociale»,
- favoriser l'émergence d'«culture de solidarité»
- et offrir aux individus les moyens de trouver un «équilibre de leur mode de vie».

Dans ces nouveaux schémas d'organisation à mettre en place les DRH ont «un rôle fort à jouer» précise l'ANDCP: Inventer, mettre au point et lancer des expérimentations, apprécier les résultats, adapter les procédures aux nouvelles logiques, convaincre un encadrement souvent sceptique parce qu'habitué à privilégier ce sur quoi il est toujours jugé - la technique et l'économie - ...

Les promoteurs du colloque, pour amorcer les débats sur ces nouveaux modèles, ont proposé comme méthode de travail de réfléchir sur la Gestion de cinq *contradictions* majeures auxquelles toute entreprise moderne est confrontée: individualisation des rémunérations et travail d'équipe, dialogue social et désyndicalisation, participation et précarité, management participatif et décisions stratégiques, promotion sociale et blocage des carrières. Les contours du portrait de la nouvelle Fonction Personnel, qu'il s'agit de découvrir devraient donc pouvoir se dessiner à partir des conclusions des commissions qui ont abordé chacune l'une de ces contradictions.

Individualisation des rémunérations et travail d'équipe: fonction personnel, possibilité de recours

Un «nouveau partenaire» depuis quelques années revendique sa part des résultats du travail collectif où sa contribution ne fait que croître: la «petite communauté conviviale» décrite par Renaud Sainsaulieu.

Les nouvelles organisations favorisent le travail en équipe et l'encadrement perd une part de son rôle hiérarchique traditionnel; il devient l'arbitre-expert de la vie quotidienne du groupe. Il est chargé, comme organisateur, d'assurer en permanence l'adaptation du fonctionnement aux aléas de la technique et aux fluctuations de l'économie.

Dans ces groupes vivant ainsi en relative autonomie, il est parfois difficile de repérer la part des résultats obtenus que l'on

peut attribuer à chacun: l'individu, le groupe de travail ou l'entreprise dans son ensemble. En fait comme le rappelle l'UCC, cette organisation pour atteindre son équilibre doit être régulée en permanence par une négociation entre les différents acteurs directement concernés.

En matière de rémunération les grilles rigides et mécaniques sont abandonnées au profit de systèmes comportant 4 volets: la part collective comme l'intéressement, la part réservée au groupe de travail, la part conventionnelle liée à la qualification professionnelle et la part individualisée liée à l'évaluation. Chacune de ces parts a son mode de détermination spécifique et son niveau propre de négociation.

On comprend facilement alors que ces nouvelles organisations complexes et flexibles donnent un tout nouveau rôle à la Fonction Personnel. Il devient difficile de procéder par émission de notes de service à portée générale mais il faut savoir animer les multiples négociations qui se déroulent à tous les niveaux et conseiller les petits groupes sur leur propre organisation. Ses tâches se complexifient, depuis la mise au point de nouvelles grilles de salaires jusqu'à l'animation des entretiens individuels.

Mais bien au delà de la simple modification des tâches à accomplir, la Fonction Personnel est chargée d'une mission, au croisement de l'individuel et du collectif, comme le définit Renaud Sainsaulieu. Elle devient la possibilité de recours que chacun peut trouver lors de ses conflits avec les multiples petites cellules dont il est membre. Elle est la garantie de la bonne application des procédures d'évaluation et des modes de calcul de la répartition de la rémunération des résultats.

Dialogue social et désyndicalisation: fonction personnel, animateur de négociation

Les nouvelles organisations permettent de résoudre une grande partie des pro-

blèmes près du lieu de leur émergence et les négociations se décentralisent avec d'autres acteurs plus près des problèmes: les négociateurs ne sont plus tout à fait les mêmes. Le syndicalisme voit alors son rôle se déplacer, et certaines instances de représentation deviennent inadaptées. Le virage n'est pas toujours facile à prendre pour certaines organisations syndicales qui voient leur audience diminuer. Cette «crise du syndicalisme» est souvent un bon prétexte pour neutraliser ou tout au moins ignorer un opposant devenu un peu moins gênant. «Le rituel en faveur du dialogue social demeure souvent un rituel», a pu dire Raymond Soubie. Mais à l'occasion d'un conflit grave ou même plus simplement lors d'une réorganisation importante, les plus lucides découvrent que cette vacance de contre-pouvoir présente plus de risques que de progrès vers une saine gestion.

Un nouveau pan du pôle de la Fonction Personnel est en train aussi de se déplacer: du rôle de pompier du social elle prend celui de l'animation générale de la négociation et du dialogue dans l'entreprise.

Pour réussir cette importante mutation, la Fonction Personnel doit aussi permettre à la «Fonction Syndicale» de se revaloriser. Il s'agit d'en favoriser l'implantation en appliquant sans trop «traîner les pieds» une législation, finalement bien utile. Il s'agit aussi de permettre au syndicalisme de redorer son image dans une opinion qui n'a pas toujours vu les dangers que présentait l'élimination de ce rouage essentiel d'une société moderne. Cette évolution demande aux partenaires concernés une forte capacité d'innovation et, comme le préconise le CJD, le courage de s'engager avec détermination dans l'expérimentation.

Participation et précarité: fonction personnel, pourfendeur des exclusions

Peut-on parler de participation lorsque, quand la situation se détériore, les salariés ne sont plus traités comme des par-

tenaires mais comme un des éléments du paramètre emploi que l'on peut faire varier au gré de stratégies parfois hasardeuses? Il y a là manifestement un problème de nature culturelle, symptôme majeur des déficiences de fonctionnement de la société française. Il faut développer une «culture de solidarité», dit Jean-Baptiste de Foucault. Mais attention aussi en voulant trop bien protéger l'individu, qu'on ne le fasse pas contre «le reste qui attend à l'extérieur», ajoute Renaud Sainsaulieu.

Ni Jean-Baptiste de Foucault, ni Renaud Sainsaulieu n'ont, semble-t-il, l'utopie de vouloir régler «toute la misère du monde» et surtout de préconiser une civilisation de la surprotection. Mais leurs réflexions conduisent à vouloir inverser la logique de *l'exclusion*: comment faire en sorte que, dans un monde où l'espace réservé à chacun se rétrécit, les écarts ne se creusent pas plus? On a su dans de nombreux secteurs réduire le taux des accidents du travail, on devrait tout aussi bien réduire le nombre des exclusions, sinon notre société, trop encombrée de victimes deviendra de plus en plus lourde à tirer. Il s'agit de traquer systématiquement les causes de ces situations non prévues où l'on est contraint de procéder par l'élimination des excédentaires et des non-performants.

Une nouvelle logique est possible. Mais cette logique exige d'abord que l'on sache introduire dans les prises de décision stratégiques, des contraintes sociales du type maintien de l'emploi ou plan d'évolution professionnelle. Elle demande de reconsidérer l'organisation. «Un emploi est beaucoup plus difficile à construire ou à reconstruire qu'à détruire» dit Jean-Baptiste de Foucault. On oublie trop souvent que la compétence n'est pas seulement faite de connaissances mais aussi de l'accumulation de petites expériences et que l'efficacité d'une entreprise n'est pas seulement due à la simple addition de compétences individuelles; mais qu'elle est aussi la résultante d'un savoir collectif que l'on ne détruit jamais impunément.

Voilà encore un rôle fondamental imparti à la Fonction Personnel que celui de faire diminuer le *taux des exclusions*. Elle pourrait ainsi être l'instance qui en per-

manence s'assure que les marginalisations ne dépassent pas un seuil, significatif des entreprises peu performantes.

Management participatif et décisions stratégiques: fonction personnel, négociateur de la modernisation

Il y a plusieurs années un numéro spécial de l'Expansion donnait l'interview du responsable de la filiale d'une multinationale française au Japon. Ce dirigeant racontait avec beaucoup de modestie la solide leçon de management qu'il avait reçu à sa prise de fonction quelques années auparavant. Pour redresser ce qui lui apparaissait comme de mauvaises habitudes, il avait édité une note de service lui redonnant un rôle central dans la préparation des décisions. Le lendemain son bureau était entièrement envahi par tous les dossiers de la société. En fait, c'est peut-être bien pour répondre à un autre rituel que certains prônent le management participatif. Pourtant, comme l'illustre bien cette petite anecdote, les procédures de prise de décision ne sont pas neutres sur l'efficacité ultérieure et c'est souvent par frilosité que le prétexte stratégique est avancé pour refuser la «transparence». L'art du dirigeant se mesure surtout lors de l'application des décisions et sa légitimité se fonde sur sa capacité à savoir mobiliser et convaincre. Les exemples ne manquent pas où il a fallu prendre en compte le rejet de certains dirigeants par un corps social dont ils n'avaient su que s'isoler. Comme le rappelait Daniel Croquette dans sa conclusion, il pourrait devenir urgent de prévoir un prolongement du colloque par une réflexion sur le Pouvoir.

Sur ce thème comme sur le précédent la culture d'entreprise devient une variable déterminante et savoir négocier la modernisation est une priorité. Comme le dit Raymond Soubie, «négociateur n'est déjà pas simple et comme la modernisation est compliquée, négocier la modernisation n'est donc pas du tout simple».

Cette complexité exige de nouvelles compétences de la fonction personnel

- compétences d'organisateur pour

inventer le fonctionnement de la modernisation négociée,

- compétences d'animateur de cette négociation,

- compétence de conseil dans le coïx des dirigeants.

Promotion sociale et blocage des carrières: fonction personnel, gestionnaire prévisionnel de l'emploi

Un petit événement au cours de ce colloque: deux entreprises, et non des moindres (BSN et l'EDF) parlent de réaliser leur «modernisation avec tout le monde» et de prévoir dans leur programme de recrutement des possibilités d'évolution de carrière. Depuis plusieurs années, avec les restructurations successives nous étions plutôt habitués à l'arrêt des embauches et à la limitation des possibilités de promotion. Pour se mettre au niveau du professionnalisme exigé par le marché mondial, les entreprises restreignaient leur recrutement à celui de spécialistes. Elles ont de ce fait souvent pris le risque de la surqualification, source de profondes déceptions ultérieures; elles n'ont pas craint de multiplier les exclusions des moins performants et ont laissé les qualifications se caler sur les diplômes en laissant très peu de possibilités d'évolution à la majorité du personnel.

Des entreprises découvrent maintenant le moteur puissant que peut être la promotion sociale pour leur cohésion et leur efficacité. Elles cherchent d'autre part à assumer leur «responsabilité vis-à-vis de la collectivité». «Inventer des solidarités d'entreprise» dit Antoine Riboud. Entre-t-on enfin dans une nouvelle logique qui tienne «compte du double mouvement d'adaptation de l'homme à l'emploi et de l'emploi à l'homme» dont parle Jean-Baptiste de Foucault ?

Entrer dans cette nouvelle logique suppose un changement en profondeur de politiques de l'emploi, ce qui engage la responsabilité de la Fonction Personnel:

- intégrer les données de maintien de l'emploi dans les stratégies d'entreprise et accepter que les décisions concernant l'emploi soient décentralisées pour tenir

compte des données locales,

- mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi qui permette d'anticiper la préparation des individus, et ne pas hésiter à faire de lourds investissements en formation,
- concevoir de nouvelles organisations qualifiantes où chacun pourra maintenir ses compétences à un niveau suffisant,
- remettre en cause les systèmes de qualification qui figent les hiérarchies et bloquent toutes possibilités d'évolution.

«La modernisation est un problème de société» concluait Renaud Sainsaulieu.

La fonction personnel est source de progrès social

De cette lecture transversale des conclusions du colloque étayées sur les nombreux cas réels présentés, on voit se dessiner le portrait de la fonction personnel nouveau modèle. Déjà l'existence même de cette fonction à tous les niveaux de l'entreprise peut être une garantie que le social devienne un paramètre déterminant de la gestion.

En prenant en charge la mise au point de nouvelles organisations qui laissent une bonne marge d'autonomie aux petites structures de base, qui intègrent la négociation comme moyen de régulation du fonctionnement et qui soient qualifiantes, la Fonction Personnel est source de progrès social. Elle a aussi pour souci la minimisation des causes d'exclusion.

En matière de rémunération, la tendance est d'en adapter les règles aux évolutions des métiers et des petites organisations. Le rôle de la Fonction Personnel est de s'assurer du respect des procédures d'évaluation et des critères de répartition entre les différents acteurs.

Avec l'importance donnée à la négociation dans le fonctionnement de l'entreprise, la Fonction Personnel joue, dans la multitude de lieux de négociations, un rôle d'animation plutôt que d'intervention directe. Elle est aussi fortement concernée par la revalorisation du rôle et de l'image du Syndicat, nécessitée par de tels modes de fonctionnement. C'est aussi la Fonction Personnel qui s'assure que l'individu dispose bien de possibilités de recours lors de ses conflits dans les

différents groupes auxquels il appartient. Elle peut ainsi avoir à définir les fondements de la légitimité de managers. Toutes ces charges imposent capacité d'innovation et détermination dans l'expérimentation.

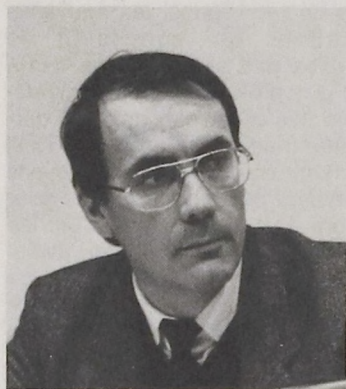
On comprend bien que, dans ses conclusions, Raymond Soubie pose la question de la place de la fonction personnel dans l'entreprise. Le rôle que l'on vient de lui définir justifie pleinement dans les plus hautes instances qu'elle a déjà dans certaines entreprises. Mais ne faut-il pas aussi élargir le débat? L'ensemble des évolutions de l'entreprise, les nouvelles revendications qui surgissent ne seraient-elles pas significatives d'une aspiration plus profonde à plus de démocratie dans nos organisations? Les derniers événements de l'Europe de l'Est nous ont montré à quel point les citoyens ne supportaient plus de vivre sans pouvoir prendre part aux décisions qui les concernent. Et pourquoi la même évolution ne se ferait-elle pas au sein de l'entreprise? Enfin, dernière question: pour être en mesure d'assumer une telle mission et pour accroître la légitimité de leur autorité, pourquoi les responsables de la Fonction Personnel ne seraient-ils pas désignés en tenant compte de l'avis explicite des différents partenaires concernés?

Emmanuel Rivière

Ancien directeur d'usine

LA FORMATION DE L'HOMME-ORCHESTRE

PAR FRANCOIS DARBON



Pour aborder une réflexion sur la meilleure formation, pour entrer dans la fonction personnel, il faut d'abord poser un postulat: «Il n'y a pas de formation réhabilitrice à la fonction personnel».

Comment pourrait-il en être autrement? Le métier du responsable de personnel est un métier complexe qui fait intervenir de multiples connaissances et qui s'exerce dans de nombreux domaines.

Pour une large part de son activité, il est un spécialiste du droit du travail. Aujourd'hui, celle-ci s'effectue dans un contexte fluctuant qui tend à se complexifier. Depuis 1981, le Code du Travail a été énormément modifié et les possibilités de dérogation sont devenues plus nombreuses.

Il est bien souvent chargé de l'organisation ou tout du moins il a en charge de maintenir les équilibres à l'intérieur de celle-ci. Or, les entreprises sont des constructions complexes. Leur organisa-

tion dépend à la fois de leur histoire et de leur style de management, ce dernier étant parfois en pleine mutation.

Il a la charge des ressources humaines et du développement des qualifications. La compétitivité de l'entreprise repose pour une part importante sur sa capacité à détecter les compétences.

Il est aussi un spécialiste des conditions de travail et de la paie, deux parties sensibles du contrat de travail. Il doit comprendre les évolutions techniques pour conduire les négociations avec les organisations syndicales.

Il est en mesure de comprendre l'environnement de l'entreprise et d'en analyser les évolutions. De plus, il est l'homme des relations publiques avec les associations professionnelles et les pouvoirs publics.

Enfin, c'est un homme de contact. A l'intérieur de l'entreprise, c'est lui qui a la délicate tâche des relations avec les représentants du personnel. La fonction étant de plus en plus partagée, il est également le correspondant des cadres auxquels il apporte un soutien pour tous les problèmes de gestion du personnel dans les unités.

C'est l'homme orchestre qui propose à la direction des orientations de politiques

du personnel, dans le cadre plus général de la politique de l'entreprise. Il est le conseiller des cadres et enfin il anime une équipe de travail au sein du service du personnel.

Après ce descriptif, il est aisé de comprendre qu'il n'y a pas de profil type de responsable de personnel comme il n'y a pas d'appellation-type. Selon l'orientation donnée par l'entreprise, celui-ci s'appellera, chef du personnel, directeur des relations sociales ou directeur des ressources humaines. Le profil du titulaire du poste sera largement modelé par ces orientations. D'ailleurs, on retrouve dans la profession aussi bien des anciens militaires (de moins en moins), des juristes, des psychologues, que des ingénieurs. Dans l'industrie, le responsable de personnel aura nécessairement une culture technique. Dans le secteur des services et le tertiaire, il aura davantage de connaissance en matière de relation.

La fonction personnel recouvre aussi des métiers plus spécialisés tels que: responsables du recrutement, de la paie, de la gestion des carrières, de la formation.

On peut dire qu'il n'y a pas de filière type pour entrer dans la fonction personnel. Dans ces conditions, il faut convenir qu'il est difficile de définir un cursus de formation spécifique. Le responsable du personnel doit d'abord avoir une culture générale étendue et une connaissance du milieu. Le niveau minimum requis

n'est pas inférieur à BAC + 4. Et, à mon avis, pour réussir (au sens noble du terme), il est indispensable d'avoir une bonne connaissance de «l'entreprise».

Hormis la formation générale indispensable, il existe des formations spécialisées dont les niveaux et le temps de formation sont variables

Pour les cycles longs (1 à 2 ans):

ces formations sont dispensées dans le cadre de l'Education Nationale.

- les diplômes universitaires de technologie (DUT) qui préparent aux fonctions d'assistants ou de cadre dans un service du personnel,

- les licences et maîtrises de droit du travail ou de psychologie et psychosociologie,

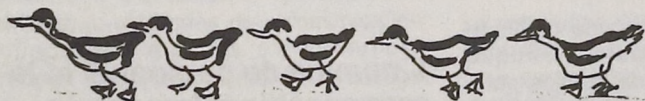
- les diplômes d'études approfondies (DEA) ou les diplômes d'études supérieures spécialisées (DESS)

.Pour les cycles courts: Ils sont conçus pour satisfaire des besoins ponctuels tels que remise à niveau ou extension des connaissances, réponse à un problème spécifique, adaptation à la fonction.

De nombreux organismes de formation continue se sont spécialisés dans la diffusion de ces formations.

François DARBON

Responsable du Département
Ressources Humaines de la
Confédération CFDT.

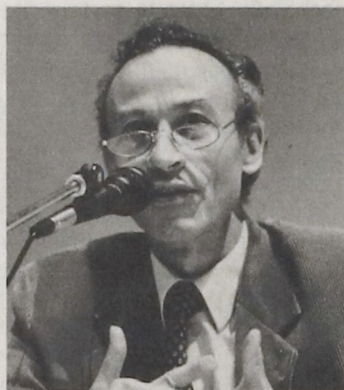


chef du personnel

GARANTIR DE NOUVELLES REGLES DU JEU

***L'homme de personnel est un
maillon essentiel du contrat collec-
tif qui constitue l'entreprise,
ébauche d'une future démocratie***

PAR PIERRE-MARIE DUGAS



Le coût de la main-d'oeuvre se réduit aujourd'hui presque partout par rapport au coût des investissements matériels. Est-ce que diminue pour autant l'importance des hommes ? Bien au contraire. Ce n'est plus leur force qu'apportent les travailleurs, mais leur intelligence pour gouverner des installations de plus en plus coûteuses, et leur adhésion responsable pour faire progresser le corps collectif de l'entreprise. L'homme de personnel était autrefois intervenant ponctuel pour approvisionner l'entreprise en forces neuves, la débarasser des forces usées, résoudre les crises épisodiques. Il est aujourd'hui gestionnaire du patrimoine de l'entreprise, du savoir-faire technique accumulé par les hommes et du savoir être relationnel construit entre eux.

A lui donc de construire une politique d'investissement humain. Politique d'embauche, politique de gestion salariale et de gestion des carrières, et aussi, pourquoi pas, politique de sortie à partir du moment où les objectifs personnels d'un salarié ne sont plus en cohérence avec les objectifs que peut lui offrir

l'entreprise. Ceci pose immédiatement une foule de questions. On ne gère pas des personnes comme on gère des machines. Comment joue la liberté de chacun ? Dans cet ensemble complexe, le responsable de personnel a un rôle spécifique, pièce maîtresse certes, mais pas unique.

On connaît son rôle dans la politique de formation. Je n'y insiste pas.

L'homme de personnel et le responsable hiérarchique

J'insistera plutôt sur la spécificité de son rôle par rapport à celui du responsable hiérarchique.

L'image traditionnelle du responsable hiérarchique est celle du chef décideur et protecteur à la fois. Cela fonctionnait dans la structure pyramidale de la société. Mais nos entreprises n'ont en général plus besoin de cette structure pyramidale. Elles ont besoin d'une structure en réseau, qui fait fonctionner des savoir-faire différents et les articule entre eux. Dans cette nouvelle structure, l'ancien lien hiérarchique, fait d'allégeance et de protection/promotion, n'a plus de raison d'être. C'est la fin du couple Achille-Patrocle. La relation hiérarchique devient bien davantage un contrat entre un homme qui détient un savoir-faire et un homme chargé d'optimiser l'utilisation de ce savoir-faire au sein de l'entreprise.

Il appartient au responsable du personnel d'élaborer une méthodologie pour faire vivre ce contrat. De concevoir les procédures les plus objectives possible, qui se substituent à l'ancien lien hiérarchique entre un chef et un subordonné. La chose n'est pas facile, car l'ancien lien hiérarchique est souvent confortable et tacitement accepté par les deux parties. Un contrat est bien plus exigeant à construire et à faire vivre. L'homme de personnel ne peut pas l'élaborer à leur place, mais il doit leur donner l'envie de le faire, et leur fournir des outils pour y parvenir.

Communication interne et prise de décision

Pour donner du contenu à ces contrats multiples entre les hiérarchiques et leurs collaborateurs, le responsable du personnel dispose d'un outil, la communication interne dans l'entreprise. Méthodes de communication interprofessionnelles, entretiens d'embauche, d'évaluation périodique; méthodes de communication collectives, réunions d'information, groupes d'expression, etc. Ce brassage général d'informations, dans lequel le C.E. peut jouer un rôle considérable de synthèse et où les D.P. fonctionnent comme soupape là où il y a une crise, constitue le matériau dans lequel peuvent puiser

les hiérarchiques et leurs collaborateurs pour construire des contrats. Encore faut-il que ce terreau soit mis à leur disposition pour qu'ils puissent construire dessus. Il est donc important que le responsable du personnel dispose des moyens de communication dans l'entreprise.

Dans cette fonction de communication, l'homme de personnel est un des maillons essentiels de la prise de décision, aussi important que l'homme de marketing. Car si ce dernier connaît la demande extérieure à laquelle l'entreprise doit répondre, l'homme de personnel doit faire en sorte que remonte et soit entendue par les décideurs la manière dont les membres de l'entreprise sentent leur produit (biens ou services) et leur clientèle. Combien maladroit serait un animal qui, au milieu de la jungle, se dirigerait en se fiant à son seul regard posé sur le lointain, sans laisser remonter à son cerveau ce que ses pattes sentent de la configuration du terrain et ce qu'éprouve son corps à l'intérieur de lui-même, la lassitude ou la puissance de ses muscles pour bondir, sa tension nerveuse, etc.

Cohérence diachronique et cohésion

L'homme de personnel est donc un acteur important de la décision stratégique. Pas plus important que le commerçant qui tâte le marché, ni que le technicien qui connaît les savoir-faire existants, ni que le financier qui mesure les ressources que l'entreprise peut mobiliser; mais aussi important qu'eux. Dans la prise de décision, il est, me semble-t-il, porteur de deux éléments spécifiques: **la cohérence diachronique et la cohésion.**

La cohérence diachronique, que voilà un gros mot. Mais je n'en vois pas d'autre pour caractériser la cohérence dans la continuité d'une histoire. Les spécialistes de synchronisation manquent rarement dans les entreprises. Dans les écoles d'ingénieurs, on leur apprend comment synchroniser les interventions dans la

conduite d'un projet: on force sur tel délai, on met plus de moyens financiers ou plus d'hommes sur telle action, etc. Mais on oublie souvent que les individus et les groupes ont une histoire, et que la mémoire collective n'oublie rien, même quand les individus ont oublié... Les traces des blessures morales sur les hommes et les corps sociaux sont plus indélébiles que les impacts de balles sur les monuments publics après une révolution.

Quand René Grousset écrivait " Bilan de l'histoire" voici plusieurs décennies, il voulait montrer comment des individus font l'histoire par la décision qu'ils prennent à un moment précis. Mais le développement de sa thèse aboutissait en réalité à démontrer que ceux de ces individus providentiels qui n'avaient pas respecté les grands courants économiques et culturels avaient été rejetés et leur «œuvre» anéantie. Ainsi sera peut-être Mikhaïl Gorbatchev s'il ne mesure pas le besoin d'autonomie de ses républiques satellites. Dans la prise de décision, c'est au responsable du personnel de rendre présent au sein du comité de direction générale le poids de l'histoire particulière de chacun des groupes qui constitue l'entreprise. Que ce soit sa fonction ne signifie qu'il y parvienne toujours, notamment quand il est lui-même chef de projet d'une action particulière, tant il est vrai que le même homme ne peut être à la fois dans une fonction de synchronisateur et de mémoire diachronique.

L'homme de personnel est aussi porteur de la cohésion de l'entreprise. Cohésion entre les catégories socio-professionnelles qui la constituent; et cela implique une certaine adhésion de tous à la définition et à la cotation des postes. Cohésion à l'intérieur de chacune des catégories socio-professionnelles; et cela nécessite qu'existe une politique salariale transparente et cohérente. Cohésion globale enfin par la cohérence entre les différents messages que l'entreprise adresse à son personnel par les divers échelons hiérarchiques.

Sur ces trois éléments de cohésion, il est positionné en un lieu particulièrement stratégique, parce que confluent vers lui

les informations sur la manière dont sont reçus les messages émis par l'entreprise vers ses salariés. Non qu'il sache tout, mais lui revient à coup sûr tout ce qui n'a pas été compris: cela lui revient aussi par les élus dans les différentes institutions, cela lui revient aussi par les différentes manifestations d'incompréhension ou de mécontentement, passives (comme l'absentéisme) ou actives, individuelles ou collectives.

Pouvoir dire non à la hiérarchie

Il en résulte des nécessités organisationnelles. Sur ces nécessités, je crois être en opposition avec une pratique qui se généralise actuellement et que je considère gravement dommageable, celle de mettre les hommes de personnel en subordination hiérarchique à l'égard des «opérationnels».

Un homme de personnel doit pouvoir dire «non». Sauf cas particuliers, il n'est pas la locomotive qui tire le train. C'est le directeur général à qui revient normalement cette fonction, assisté par son directeur commercial, son directeur technique, ses directeurs d'usine. Lui, il est plutôt comme les rails, il veille à ce que le train n'essaie pas de tourner à angle droit, il s'assure de l'écartement constant de la voie, il contrôle qu'à la chaleur les joints de dilatation jouent leur rôle, et qu'au froid les aiguillages ne gèlent pas. Il lui faut donc pouvoir dire «non». Sans brutalité, mais avec constance et fermeté. Pas à la tête du client, mais parce qu'il est garant de la cohésion collective, fondée sur le respect des valeurs reconnues dans l'entreprise. Plus précisément, il est garant du droit constitutionnel de l'entreprise, le droit du travail naturellement, mais aussi son droit interne, inscrit dans ses procédures écrites et ses habitudes non écrites.

Son «non» peut parfois être en faveur des salariés contre des décisions hiérarchiques arbitraires. Mais parfois aussi son refus peut avoir un objectif inverse. La plupart des hiérarchiques ne savent pas dire «non» (sauf quelques-uns qui

ne savent que refuser, mais ceux-là restent rarement longtemps en place). Comment d'ailleurs pourraient-ils dire «non» lorsqu'ils ont un fort besoin du service de celui qui leur demande quelque chose. C'est ainsi que dans les grandes entreprises, les secrétaires des directeurs sont souvent surpayées: comment leur refuser une augmentation quand on a tellement besoin de leur bonne volonté ? A cet égard l'homme de personnel protège la cohérence de l'entreprise contre l'inévitable dérive des hiérarchiques.

Il est donc essentiel que l'homme de personnel n'abdique pas son pouvoir. Non pas le pouvoir de décider seul, mais pouvoir cependant, car sa signature doit demeurer indispensable pour les augmentations de salaire, les mouvements, les formations, les entrées et sorties.

C'est pourquoi je suis hostile au fait que les hommes de personnel soient hiérarchiquement rattachés aux opérationnels. C'est aujourd'hui la mode, particulièrement dans de grandes entreprises, sous prétexte de décentralisation. C'est la mort de la fonction personnel. Car comment un homme de personnel isolé dans un établissement oserait-il s'opposer à une décision que voudrait prendre le responsable opérationnel, s'il sait son avenir totalement dépendant de lui ? La bonne décision sera toujours le résultat d'une

confrontation des points de vue, le compromis qui naîtra entre des hommes qui défendent institutionnellement des approches différentes. C'est pourquoi il faut que les hommes de personnel des unités décentralisées dépendent hiérarchiquement du directeur central du personnel, et que leur efficacité pour la bonne marche de l'entreprise soit évaluée en dernier ressort par lui.

Et ce directeur central, comment sera-t-il libre pour oser ? En France, nous n'avons pas de formule juridique. Tout repose sur la qualité des hommes. Il y a de grands directeurs de personnel, qui prennent leurs risques devant leur directeur général - et il faut faire l'éloge des directeurs généraux qui embauchent de tels hommes -, et il y en a de médiocres. Dans le cadre de la cogestion, la République Fédérale d'Allemagne nous a montré une voie, celle d'un directeur du personnel recevant sa légitimité d'une élection. C'est le signe d'une authentique recherche de démocratisation. Est-ce que cela fonctionnerait chez nous ? La tentative mériterait d'être faite.

Pierre-Marie Dugas

Directeur des Ressources Humaines
à l'Association pour le logement
des jeunes travailleurs



Directeur des ressources humaine

ORGANISMES DE FORMATION PREPARANT A LA GESTION DE PERSONNEL

Université Paris I

Place du Panthéon, 75005 Paris.
Tél. 43.29.21.30.
UER d'Economie Générale et de Gestion
(DESS de gestion du Personnel)
14, rue Cujas, 75005 Paris.

IAE Paris (rattaché à Paris I)

(DESS de gestion du Personnel)
162, rue St-Charles, 75015 Paris.
Tél. 45.58.02.28.

Université Paris IV

Centre d'Etudes Littéraires et Scienti-
fiques Appliquées (Celsa) - (DESS plus
axé sur les problèmes de communica-
tion)
77, rue de Villiers, 95523 Neuilly-sur-
Seine.
Tél. 47.45.17.90.

Université René Descartes Paris V

Centre de formation continue, 12, rue de
l'Ecole de Médecine,
75270 Paris Cedex 06. Tél. 46.33.75.50.

Université de Paris XII

UER de Sc. de l'expression et de la com-
munication, avenue Jean-Baptiste Clé-
ment, 94430 Villetaneuse.

Université de Paris IX Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny,
75016 Paris. Tél. 45.05.14.00.

Université de Paris XII-Val-de-Marne

Av. du Général-de-Gaulle, BP 4, 94010
Créteil.
Tél. 48.98.92.24.

Institut d'Etudes Politiques

(organise un DESS)
27, rue Saint-Guillaume, 75007 Paris.
Tél. 42.60.39.60.

Institut d'Administration des Entre- prises

19, av. R. Schuman, 13617 Aix-en-Pro-
vence.

Institut régional de gestion

35, place Pey-Berlaud, 33076 Bordeaux
Cedex.
Tél. 56.52.99.80.

Ecole Supérieure de Commerce de Lyon

23, avenue Guy de Collongue, 69130
Ecully.
Tél. 78.33.81.22.

Institut de gestion

9, rue Jean Mac, 35012 Rennes Cedex.

UER de Droit et de Sciences Econo- miques

Université de Rouen, Rue Thomas Bec-
ket, 76130 Mont-Saint-Aignan.

Institut d'Economie Appliquée aux affaires

61, rue des Vosges, 67000 Strasbourg.

Université de Toulouse I

UER de Sciences Eco. et Sciences juri-
diques
Place Anatole France, 61, rue des
Vosges, 31070 Toulouse Cedex.

Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)

Stages et DESA en administration et
gestion du personnel. Stages Gestion
Stratégique des ressources humaines
292, rue Saint-Martin, 75003 Paris. Tél.
42.71.24.14.

(Source: Courrier Cadres-APEC).

CARRIERE : Une Nouvelle Dynamique.



*C*onçues pour développer vos potentiels dans l'entreprise, les sessions PERSPECTIVES donnent un nouvel élan à votre carrière.

Vous vous interrogez sur votre avenir à moyen terme ? Avec PERSPECTIVES, provoquez et saisissez toutes les opportunités.

Vous avez besoin d'améliorer votre communication ? La dynamique PERSPECTIVES vous permet d'accroître vos capacités relationnelles.

Vous souhaitez clarifier votre projet professionnel ? Avec PERSPECTIVES, définissez vos objectifs, puis élaborer votre plan d'action.

Choisir PERSPECTIVES, c'est vous donner les moyens de piloter votre carrière. Plus de 2000 cadres ont déjà suivi les sessions PERSPECTIVES organisées par l'APEC. Leur durée est de 5 jours (plus un). Contactez Jean-Pierre Tonial au (1) 40.52.24.01. Les frais de stage peuvent être pris en charge par votre entreprise sur le 1,2 % formation.



CADRES CFDT

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

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

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

Derniers numéros parus :

- . Le service public local n° 332
- . Les jeunes au seuil des entreprises n° 333
- . Négociations la modernisation n° 334-335
- . L'Europe en mouvement n° 336-337
- . L'Aménagement de l'espace n° 338-339

CADRES CFDT

26, rue de Montholon - 75439 Paris Cedex 09

Tel : (1)42.80.01.01.

L'abonnement annuel (5 numéros) : 230 Francs

N° ISSN : 0398-31 45

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