

CADRES

Le

VASSAL,
MERCENAIRE,
ADEPTE...



CADRES



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

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

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

Le numéro simple 70 F ; double 100 F. L'abonnement annuel 260 F. Prix dégressifs pour les commandes groupées.

CCP 30 474 52 N La Source.

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

VASSAL, MERCENAIRE, ADEPTE...

N° 351

MARS 1992

Sommaire

3 Introduction, par Marie-Noëlle Auberger-Barré

1. NOUVELLES TECHNOLOGIES, TRAVAIL ET LIBERTÉS

- 9 Pouvoir de l'employeur et libertés individuelles face aux nouvelles technologies, par Gérard Lyon-Caen
 - 22 Le télétravail : utopie rustique ou novation organisationnelle ?, par Michel Lallement
 - 28 Le télétravail à France-Télécom, par Patrick Mauras
 - 29 L'aspiration au travail mixte, par Jean Padue
 - 30 L'autonomie ou l'astreinte permanente ?, par Yves Lasfargue
-

2. CARRIÈRE, RUPTURES ET NOUVEAUX DÉPARTS

- 39 Collaborateurs ou experts ? par Daniel Croquette
 - 42 Plan sociaux, externalisation, essaimage, insertion, par Marie-Noëlle Auberger-Barré
 - 45 Outplacement et pilotage de carrière, par Jean-Luc Buridans
 - 48 Temps partagé, emplois multipliés ? par Bruno Thévenet
-

3. CULTURES, POUVOIRS ET VALEURS

- 52 Cultures et gestion, par Henri Pinaud
 - 55 Un glissement des valeurs, par Pierre-Marie Dugas
 - 60 La noble mission du cadre français, par Philippe d'Iribarne
 - 63 Le désordre, une opportunité de gestion, par Norbert Alter
 - 66 Pour un changement organisationnel concerté, par André Sirota
-

71 Notes de lecture

Photos : André Bugat
Dessins : Gérard-Louis Gautier.

Introduction

Les relations entre le salarié en général et le cadre en particulier d'une part et l'entreprise (au sens organisation) qui l'emploie de l'autre ne se définissent pas seulement en termes juridiques ou financiers mais aussi en termes psychologiques et sociaux.

L'importance des liens personnels à côté des relations marchandes a conduit souvent à des comparaisons avec le mode de production féodale. Le cadre serait alors le fendataire, le vassal qui donne dévouement et fidélité au seigneur et reçoit de lui protection et assistance.

L'entreprise gère ainsi la carrière du cadre de l'entrée à la fin des études jusqu'à la retraite prise à un âge déterminé dès le départ. L'exemple le plus évident en est le fonctionnaire qui obtient la sécurité absolue de l'emploi contre l'acceptation de contraintes connues et déterminées, mais certaines entreprises «qu'on ne quittait pas» reproduirent longtemps ce mode de gestion de la main d'œuvre. Fidélité, stabilité.

Ce mode de relation est de plus en plus mis à mal par la crise. Des salariés ont vu leur monde s'effondrer quand la grande entreprise de la région a commencé à mettre en place des plans sociaux et qu'ils ont pris conscience que non seulement ils risquaient de ne pas rester jusqu'à soixante ans mais qu'en plus leurs enfants ne seraient pas nécessairement embauchés. Des cadres ont senti le sol leur manquer sous les pieds quand ils ont réalisé qu'une lettre de licenciement pourrait arriver pas seulement chez les autres.

Même les sociétés qui se faisaient une gloire de ne pas licencier trouvent des moyens plus ou moins «doux» de diminuer leur personnel et de plus en plus d'entreprises ne considèrent plus vraiment une démission comme la forme ultime de la trahison.

«Le modèle 23-60 ans va s'effiloche, pour le bien des entreprises et celui des cadres» affirme Michel Praderie *, «il est bon que l'entreprise s'aère», il faut des entrées et des sorties et ceci à tous les niveaux y compris le plus élevé, même s'il existe des exemples célèbres (Marcel Dassault, Antoine Riboud) de longévité efficace.

«L'idée que c'est l'entreprise qui fait votre carrière est un peu aliénante» ajoute-t-il, tandis que Dominique Genelot **, se dit frappé par l'immobilisme d'un certain type de salarié «qui se place dans un rapport enfant-parent vis-à-vis de son entreprise dont il attend tout» et se montre «apathique dans tous les sens du terme, ne réagissant pas non plus devant de manifestes abus de l'entreprise».

Au salarié donc d'être adulte et en particulier de gérer sa carrière, ce qu'il fait d'ailleurs parfois depuis bien longtemps. Dominique Maurin*** constate que toutes les catégories socio-professionnelles gèrent peu ou prou leur carrière mais avec des différences significatives. «Dans leur très grande majorité, les employés et les ouvriers préfèrent une carrière «sûre» à un emploi mieux rémunéré mais plus exposé au risque. Pour y parvenir le diplôme est un atout: il leur permet d'obtenir formation et promotion. (...) Au contraire des ouvriers et des employés, les cadres choisissent le changement davantage qu'ils ne le subissent: à un emploi «garantissant une carrière sûre», les deux tiers des cadres de plus de trente ans et en poste dans l'entreprise depuis moins de cinq ans déclarent préférer un «emploi plus exposé au risque mais mieux rémunéré». Le rapport est complètement différent chez les cadres «maison» qui préfèrent à 80% une valeur sûre».

Le cadre diplômé a donc tendanciellement une mentalité de mercenaire, prêt à faire quelques années de-ci de-là, à gérer sa carrière au plus juste (éventuellement sans trop s'inquiéter des conséquences à long terme de son action puisqu'il vit dans le court terme et qu'alors il aura quitté l'entreprise). Le parcours

n'est pas nécessairement le même selon les opportunités mais on peut noter que certaines entreprises au prestige important dans leur secteur sont systématiquement traversées par des flux importants de jeunes ingénieurs, gestionnaires ou informaticiens qui viennent y passer deux ans «pour le Curriculum Vitae». Cette révolution des mentalités touche la Fonction Publique où certains pantouflages sont dignes d'attention: passage à quarante ans dans le privé avec son carnet d'adresses...

Mais le phénomène marque différemment non seulement selon les degrés de formation mais aussi selon les types de métiers: le manager est plus proche de la culture maison et aura tendance à rester dans la même entreprise, l'expert se définit par son métier et changera plus facilement d'entreprise, y étant même parfois obligé pour progresser, l'expertise étant rarement aussi bien considérée que le management par les décideurs. Par exception, Renault a compris le problème et, considérant que dans des secteurs de haute technologie, l'expérience était facteur d'efficacité, admet que des spécialistes restent très longtemps au même poste et a créé pour eux la filière dite «des grands techniciens» qui leur permet d'arriver aux sommets de la rémunération sans pour autant exercer de commandement.

L'archétype des publicités et des «têtes d'affiche» est le cadre chef de service à trente ans et directeur à quarante. Dans la réalité, ce type de carrière managériale ascendante est très minoritaire. Mais bien des cadres n'ayant pas réalisé cette carrière rêvée se sentiront quelque peu honteux, surtout si leur salaire ne correspond pas aux «normes» affichées annuellement par les magazines.

Si la plupart des grandes entreprises voient la direction des ressources humaines être divisée entre deux services, la direction des affaires sociales et la gestion des cadres, de plus en plus cette dernière distingue le cadre tout venant qui doit prouver son existence en gérant lui-même sa carrière et les quelques «H.P.» (littéralement Hauts Potentiels, c'est-à-dire pas forcément les plus intelligents ou les plus dynamiques mais plus simplement les diplômés des mêmes écoles que les dirigeants de l'entreprise) pour qui leurs semblables vont prévoir un parcours gratifiant comportant mutation-promotion tous les trois ans et qui feront partie à 45 ans (âge de tous les dangers pour les cadres lambda) des emblématiques cadres dirigeants.

Mais - de façon contradictoire - au moment même où l'entreprise demande au salarié une plus grande maîtrise dans sa gestion de carrière, elle lui demande aussi une adhésion psychologie importante. Au point qu'on dérive dans certains cas vers une entreprise-secte. Car beaucoup d'entreprises industrielles ou commerciales proclament aujourd'hui être investies d'une mission et exigent de leurs salariés et en particulier de leurs cadres la conformité à leurs «valeurs», à la «culture d'entreprise». L'adhésion à une idéologie devient un élément annexe au contrat de travail. Malheur aux sceptiques et aux dilettantes. Le salarié devient adepte et il doit aimer le Big Brother.

«L'entreprise est une maîtresse exigeante et jalouse» **** particulièrement pour le cadre qu'elle entend posséder totalement: un chef de service exécutera un cadre par la simple phrase «il fait quarante heures... il n'emporte jamais de travail chez lui». Et bien sûr, tous les psy vous le diront, les rapports sadomasochistes, ça existe, l'esclavage consenti aussi. Déjà plus nombreux proportionnellement que dans les pays étrangers de développement comparable, les cadres français ont des horaires apparents plus élevés. Ces différences dans l'organisation sociale du travail ne sont pas dues au hasard mais à de très anciens traits culturels profondément enfouis dans les mentalités.

La société et l'entreprise française fonctionnent selon une logique binaire: on a un emploi et on doit tout son temps et toute son énergie à l'entreprise ou on n'en a pas et on n'existe pas socialement. Certains déplorent que la France

n'accepte pas autant que d'autres pays le travail partiel des femmes mais rares sont ceux qui s'interrogent sur le travail partiel des hommes: même les tentatives de passage progressif à la retraite obtiennent un succès limité. On vit avec l'idée que le salarié et surtout le cadre doit être totalement à la disposition de l'entreprise et il est clair que le salarié à temps partiel ne l'est pas. Tout se passe comme si le salarié français - et singulièrement sa variété «cadre» - ne concevait (au moins du point de vue phantasmatique) sa position vis-à-vis de l'entreprise que comme une relation exclusive: on ne compte pas les heures, on est fier de rapporter des dossiers à domicile. Le stakhanovisme du temps de travail doit parfois cependant être relativisé: un ouvrier lit l'Equipe pendant sa pause, c'est hors du travail, le cadre lit Les Echos au bureau, ça fait partie de son travail, tout autant que les repas d'affaires et les interminables réunions.

Le développement des techniques (télécopieur, minitel) et des objets mobiles (ordinateurs portables, «bipeurs») vient renforcer cette tendance cadre - toujours - disponible - pour - son - entreprise et brouiller les frontières entre travail et non travail. Une pub télévisée est caractéristique: un manager dynamique rentre tard du bureau pour trouver une maison désertée par femme et enfants; s'il était rentré plus tôt pour travailler sur son ordinateur portable, il aurait sauvé son foyer...

Le même progrès technique va aussi servir à entourer plus étroitement le salarié sur son lieu de travail, à surveiller rendement et activité, déplacements et rencontres. Le travail mixte, partie sur le site partie à domicile, peut alors être ressenti comme un progrès par certaines catégories de salariés... et exige une adaptation du droit du travail.

On constate aujourd'hui une tendance à l'éclatement du travail. Des formes atypiques se répandent: travail en temps partagé, intérim, contrats à durée déterminée, travail à façon, etc... Elles sont le plus souvent subies et non choisies ou plus exactement elles procèdent d'un compromis entre le souhaité et le possible. Le fonds du problème est qu'un cadre licencié à quarante-cinq ans ne trouvera jamais un emploi qui lui permette de continuer une carrière «normale». Le simple fait d'être sans emploi est un motif de non recrutement, quelles que soient les capacités intrinsèques de la personne. Cette constatation est à l'origine des cabinets d'outplacement qui essayent de replacer la personne sur le marché avant qu'elle ne soit totalement dévalorisée.

Et comme les logiques de la société française interdisent de renoncer à son statut, le cadre en fin de droits va fréquemment s'intituler consultant (il ne gagnera peut-être même pas le SMIC mais conservera un statut social) ou deviendra enseignant.

Les rapports entre le salarié (le cadre) et son entreprise forment donc la trame de ce numéro. D'abord, avec Gérard Lyon-Caen, Michel Lallement et Yves Lasfargue ainsi que Patrick Mauras et Jean Padue, nous nous interrogerons sur les liens entre nouvelles technologies, travail et libertés puis avec Daniel Croquette, Jean-Luc Buridans et Bruno Thévenet sur la problématique de la gestion ou l'autogestion de carrière et avec Henri Pinaud, Pierre-Marie Dugas, Philippe d'Iribarne, Norbert Alter et André Sirota sur cultures, pouvoirs et valeurs.

Il est évident que ce numéro n'épuise pas le sujet mais il peut donner à chacun des éléments de réflexion lui permettant de gérer plus lucidement sa vie professionnelle en essayant de n'être ni vassal, ni mercenaire, ni adepte mais un homme libre. En essayant...

MARIE-NOËLLE AUBERGER-BARRÉ

* Alors Secrétaire Général de Renault.

** Président Directeur Général du groupe INSEP.

*** Economie et Statistiques N° 249, décembre 1991.

**** A tout seigneur tout honneur, la formule est de Paul Cadot.

Nous avons pris de l'ampleur



Pour mieux vous couvrir

En choisissant de faire plus que de l'assurance, notre mutuelle se trouve maintenant au cœur d'un groupe ancré dans des activités variées et complémentaires : assistance, distribution, banque, communication, tourisme, agro-alimentaire... En assurant les non-fonctionnaires via "La Sauvegarde", nous avons pu accueillir vos proches et, devenant plus nombreux, nous sommes devenus plus solides. En exerçant notre métier d'assureur, nous avons développé des compétences en gestion de patrimoine et, conformément à notre vocation mutualiste, nous les mettons aujourd'hui à votre disposition par nos produits d'épargne et de placement. Pour vous, agents du service public, le bénéfice de tous ces progrès ne se fait pas attendre : davantage de services, des bureaux plus proches, des tarifs plus compétitifs, des privilèges qui vous sont exclusivement réservés... Vous voulez en savoir plus : tapez 3615 GMF ou appelez gratuitement le 05 00 12 12.

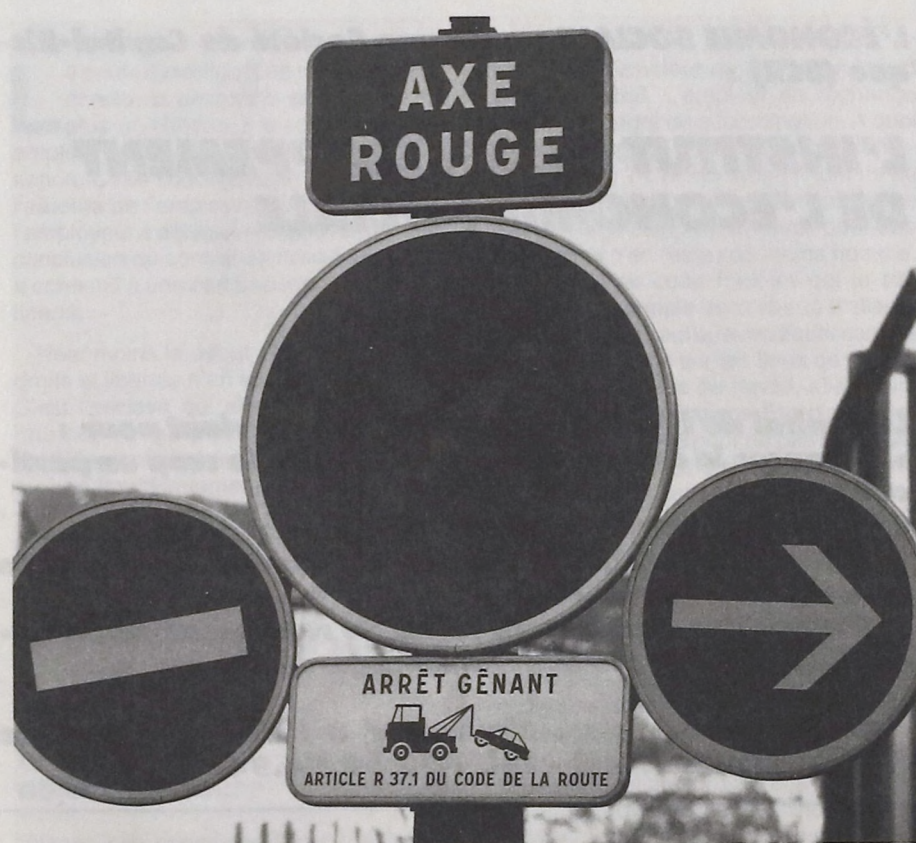


NTT



La Garantie Mutuelle des Fonctionnaires

NOUVELLES TECHNOLOGIES, TRAVAIL ET LIBERTÉS



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.

POUVOIR DE L'EMPLOYEUR ET LIBERTÉS INDIVIDUELLES FACE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

Subordination du salarié et liberté du citoyen: la contradiction se joue sur le même être humain. En particulier, les «nouvelles technologies» basées sur l'électronique, de plus en plus présentes dans l'entreprise pour améliorer la productivité, peuvent être utilisées de façon qui porte atteinte à la vie privée et aux libertés individuelles.

Professeur émérite à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne, Gérard Lyon-Caen est l'auteur du rapport «les libertés publiques et l'emploi» au Ministre du Travail. Il fait ici le point juridique sur cette dialectique.

Le contrat individuel de travail une fois conclu, la personne en cause n'est plus un citoyen à la recherche d'un emploi mais un salarié en état de subordination. Cette subordination le place sous l'autorité de l'employeur et de ceux à qui l'employeur a délégué ses pouvoirs. Par la conclusion du contrat de travail, le salarié a consenti à une certaine restriction de sa liberté.

Néanmoins le débat sur le respect des droits et libertés n'en subsiste pas moins. C'est l'esclave qui aliène totalement sa liberté; le salarié ne l'aliène que partiellement et pour ce qui est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Il met à la disposition de l'entreprise non sa personne mais sa force de travail. C'est dans l'exécution de son travail, qu'il a accepté de se soumettre à des ordres ou à des directives. Pour tout ce qui n'a pas trait à l'accomplissement de sa tâche, il reste un citoyen libre, protégé par la loi.

Homo faber, objet de mesure

Dans ces conditions l'enjeu revient à

déterminer l'ampleur de l'échange inscrit dans le contrat. L'ampleur de l'échange plus que le degré de subordination. A quoi au juste s'engage le salarié en contrepartie du salaire ? L'homo faber, l'homme au travail, doit fournir une prestation conforme à ce qu'exige l'employeur. Mais pour être travailleur il n'en reste pas moins homme. On peut saisir cette fracture qui le traverse, sur l'exemple de la liberté d'aller et venir. Le salarié peut la revendiquer comme tout citoyen. Mais sur les lieux de travail, pendant les heures de travail, elle subira de nombreuses limitations. Et si d'aventure il utilise cette liberté pour ne pas se rendre à son travail, il sera absent, par là même coupable d'un manquement à une des obligations qui le lient à son employeur. Si cependant la force majeure rend impossible sa présence (s'il est malade) ou si une nécessité momentanément le contraint à quitter son poste de travail, on imagine mal que son état de subordination puisse y faire entièrement obstacle. Le balancier oscille ainsi de la subordination à la liberté, chaque jour, chaque heure...

Le débat est ancien. S'il convient de le reprendre, c'est que des moyens de contrôle nouveaux et performants, per-

mettent à l'employeur d'être informé à chaque instant des faits et gestes du salarié et de gérer plus scientifiquement la force de travail. Ces moyens font que le salarié n'est plus seulement dirigé ou commandé par un «contremaître». L'exécution du travail et les résultats de celui-ci sont enregistrés. Le paradoxe nouveau consiste en ce que si par certains côtés le salarié est plus autonome, si son esprit d'initiative est encouragé, par ailleurs et sans même qu'il le sache, il est livré à des modes d'investigation automatiques, qui le transforment en simple objet de mesure, ce que la vieille notion juridique de subordination reflète mal. Le critère de subordination juridique par suite apparaît, à bien des égards, en crise lui aussi. Qu'est-ce que la science ou la technologie dans ses applications les plus sophistiquées (transmission à distance des images et des sons-informatique-robotique) autorise le responsable de l'entreprise à connaître des hommes au travail? (1). Jusqu'où s'étend son droit de savoir? Enoncée différemment, la question à examiner est: jusqu'où vont les pouvoirs d'un employeur et où commence la liberté individuelle?

La ligne de partage ne saurait plus être tracée à la sortie des lieux de travail et à l'expiration de l'horaire. L'entreprise suit ses salariés à leur domicile ou pendant leurs loisirs. Et réciproquement l'homme sous le salarié, reste un homme pendant ses heures de fonction et dans les locaux où il les exerce. Tout est devenu plus complexe et plus flou.

Code du travail et droit de l'informatique

Le code du travail est pauvre quoique le domaine soit vaste. Muet sur l'exécution même du contrat de travail, qu'il n'appréhende qu'à travers les «conditions de travail», il ne fait face à la question de la liberté du salarié qu'à travers le règlement intérieur (art. L. 122-35) et ne se préoccupe de ces nouvelles technologies que sur le plan collectif de l'information des représentants des salariés (art. L. 432-2). C'est donc à travers la jurisprudence sur le licenciement que les juristes habituellement discutent du respect des droits du salarié mais il est trop tard parce que la méconnaissance d'un droit essentiel n'a pour effet que de priver le licenciement de

cause réelle et sérieuse et ne se traduit donc que par le versement d'une indemnité. C'est probablement cette issue dérisoire, ce troc d'un droit contre une somme d'argent, qui a poussé les tribunaux dans les situations limites à substituer à l'indemnisation, l'annulation du licenciement suivi de la réintégration du salarié.

Cet effacement du droit du travail laisse une vaste carrière au pouvoir de direction qui a notablement amélioré ses méthodes de gestion. En sorte qu'ici aussi c'est vers le Droit de l'informatique qu'il faut se tourner, un droit de l'informatique qui appréhende, à sa manière évidemment, la défense de la personne du salarié. Un dialogue encore timide s'établit entre les deux Droits (comme on peut le voir à propos du contenu du bulletin de paie) mais ce dialogue est exemplaire et le cas du bulletin de paie mérite l'attention, puisque c'est la CNIL qui est à l'origine d'un changement des textes mêmes du code du travail.

C'est la poursuite de ce dialogue que l'auteur de ce rapport voudrait imaginer et mettre en scène; le premier acte se déroule dans la coulisse: au sein des directions de personnel (DRH) et a pour objet la gestion du personnel. Le travailleur est représenté par un dossier, une fiche, un numéro d'ordinateur, lequel servira à la gestion de sa carrière. Le second acte se déroule sur le devant de la scène, qui représente un atelier, un chantier, un bureau, un lieu de travail. Le travailleur salarié est présent en chair et en os et aussi la machine: il exécute son travail. Jusqu'à quel point la technologie moderne permet-elle la surveillance de l'ensemble de son comportement? De ses déplacements, de ses gestes, de son efficacité? Enfin la scène finale sera plus abstraite et représente comme le monologue d'Hamlet. Quelle part irréductible de liberté subsiste-t-il dans la vie, en partie double, de celui qui a un emploi et se consacre au développement d'une entreprise, à quelque niveau hiérarchique qu'il se trouve placé? C'est à cette occasion qu'il sera possible de dire si notre Etat de droit a su trouver les solutions satisfaisantes à ce dédoublement de la personnalité, qui fait d'un citoyen libre un travailleur soumis. On pourrait intituler ce dernier aspect: la subordination dans la liberté ou la liberté dans la subordination. Il s'agit de rien moins que des libertés constitutionnelles du travailleur

salarié, sujet sur lequel la littérature juridique a été longtemps étrangement silencieuse.

Contrôle et libertés

Nous examinerons ici l'aspect particulier de la surveillance des hommes au travail.

Contrôle, surveillance, ordre et sécurité dans l'entreprise, pouvoir disciplinaire, ne font pas nécessairement bon ménage avec droit à l'intégrité physique, liberté d'aller et venir, liberté d'expression, respect de l'intimité. On peut dire que la balance a été inégale pendant longtemps. Passé le seuil des lieux de travail, les libertés individuelles étaient sacrifiées, on n'en parlait même pas, tant cela allait de soi. Le coup de clairon de la loi du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs a du moins ouvert les oreilles. Trois innovations caractérisent cette loi: tout d'abord elle consacre un droit d'expression collectif des salariés sur leurs conditions de travail. On ne parle plus guère de ce droit car il est admis et en tous cas il ne suscite pas la controverse, mais il ne s'agit pas vraiment de liberté d'expression. En second lieu elle soumet à diverses règles de procédure et de fond le pouvoir disciplinaire de l'employeur. Ceci touche indirectement aux libertés individuelles puisqu'aussi bien parmi celles-ci figure la sûreté, c'est-à-dire les garanties qui entourent toute répression (policière, pénale ou disciplinaire). Troisièmement la loi du 4 août 1982 s'attaque à la plus vieille institution du droit du travail: le règlement intérieur, acte dans lequel s'exprime le pouvoir réglementaire privé du chef d'entreprise. La loi s'efforce de corriger quelques abus auxquels il avait prêté. Dans une certaine mesure, le nouvel article L 122-35 du code de travail apparaît comme une sorte de charte assurant un minimum vital pour les libertés individuelles dans l'entreprise.

Depuis lors, on peut se demander si le balancier n'est pas revenu à son point de départ. Le progrès technologique a été mis au service d'un certain ordre et d'une certaine sécurité, sans égard aux droits des personnes. Ce qui prime, c'est l'ordre au travail, ce qui n'implique même plus des ordres. Ce nouvel «espace policé» est ce qui peut surprendre le plus: c'est un véritable ordre technologique, qui n'a plus

rien de commun avec l'ancienne subordination car le salarié n'est plus sous les ordres de quelqu'un. Il est surveillé par la machine, à la limite par lui-même, par tous et personne.

Le Règlement intérieur, bouclier des libertés individuelles?

Un rempart de protection des droits et libertés du salarié, tel devait être le nouveau règlement intérieur, celui qui est issu de la loi du 4 août 1982 relative «aux libertés des travailleurs dans l'entreprise», largement inspirée de l'arrêt célèbre du Conseil d'Etat du 1er février 1980 (2).

De fait cet arrêt énonçait déjà que lorsque le chef d'entreprise exerce les pouvoirs qui lui sont reconnus il ne peut apporter aux droits de la personne que les restrictions qui sont nécessaires pour atteindre le but recherché: assurer l'hygiène et la sécurité sur les lieux du travail. En présence d'un règlement qui réservait à la direction le droit de soumettre les salariés à l'épreuve de l'alcootest, le Conseil estime que ces dispositions ne pourraient être justifiées, eu égard à l'atteinte qu'elles portent aux droits de la personne, qu'en ce qui concerne les salariés occupés à certains travaux ou à la conduite de certaines machines. Elles excèdent par leur généralité l'étendue des sujétions que l'employeur pouvait légalement imposer en vue d'assurer la sécurité dans son entreprise. Le Conseil d'Etat applique le principe de proportionnalité des moyens au but; le sacrifice des libertés n'est pas inconditionnel il est finalisé.

Le nouvel article L 122-35 du Code du Travail reprend la même idée: (le règlement intérieur) «ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnées au but recherché». Il ajoute qu'il ne peut contenir de règles discriminatoires.

Comme la même loi subordonne l'entrée en vigueur du règlement intérieur à l'avis du comité d'entreprise et donne à l'inspecteur du travail le pouvoir d'exiger le retrait ou la modification des dispositions contraires à l'article L 122-35, les libertés individuelles des salariés au travail sem-

blent efficacement protégées. Du moins leur sacrifice doit être utile et n'est licite que dans cette mesure. D'autant que de son côté la Cour de Cassation pose en principe que les salariés ne sont pas tenus d'observer une clause illicite d'un règlement intérieur même s'ils en ont connaissance lors de leur engagement (3).

L'abondante jurisprudence qui, les cinq dernières années, fait application de l'article L 122-35, témoigne du souci persistant des juges de faire du principe de proportionnalité un instrument de défense des libertés individuelles dans l'entreprise.

Quelques exemples concrets

- Obliger les salariés, qui exercent leur droit de retrait d'une situation de travail présentant un danger grave et imminent pour leur vie ou leur santé, à faire connaître par écrit les motifs de leur retrait, c'est imposer aux salariés une sujétion qui n'est pas justifiée par des nécessités de sécurité dans l'entreprise (4).

- Permettre l'ouverture des armoires et vestiaires mis à la disposition des salariés, pour en contrôler l'état et le contenu, sans information préalable des salariés concernés et hors leur présence, excède l'étendue des restrictions que l'employeur peut légalement apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles (5). Au surplus ce contrôle des armoires doit être justifié par les nécessités de l'hygiène et de la sécurité (6).

- Mais soumettre les salariés occupés sur une machine dangereuse ou manipulant des produits dangereux à l'épreuve de l'alcootest, non à des fins disciplinaires mais de sécurité, n'est pas une disposition disproportionnée au but à atteindre (7).

- Soumettre à autorisation et réglementer la circulation automobile dans l'enceinte de l'entreprise, relève des règles permanentes de discipline pouvant figurer au règlement intérieur (8).

- De même imposer une carte d'identité-usine, constituant un laissez-passer permanent pour l'accès aux lieux de travail (9).

- Faire procéder à des vérifications relatives aux objets emportés par les salariés

et demander aux salariés de se soumettre à une fouille corporelle, constituent deux dispositions illicites (10); à moins qu'il n'y ait nécessité, à la suite de disparitions (renouvelées, rapprochées?) d'objets, la fouille devant alors avoir lieu en présence d'un tiers et avec le consentement du salarié (11) ou encore s'il existe des risques particuliers de vol dans l'entreprise, la détection pouvant alors être pratiquée à titre préventif par un appareil de détection, mais sans fouille des sacs, effets et véhicules et en présence d'un témoin (12), la dignité et l'intimité de la personne devant être préservées. Sur ce point «chaud» la jurisprudence avait à jouer un rôle créateur manifeste. La formule définitive après quelques tâtonnements qui témoignent de la préoccupation de rechercher un équilibre entre les pouvoirs de l'employeur et les droits de la personne du salarié, s'ordonne autour de deux idées: celle de nécessité et celle de respect d'une procédure (13).

- Subordonner à une autorisation préalable la circulation de pétitions, l'affichage ou la distribution de documents, la prise de parole en quelque lieu que ce soit de l'établissement est conforme aux prescriptions de l'article L 122-35, dès lors qu'est expressément réservée l'application des dispositions légales sur l'expression des salariés et de leurs représentants élus ou syndicaux (14).

- L'interdiction d'utiliser le standard téléphonique pour des communications personnelles et celle de recevoir de l'extérieur les appels personnels, ne constitue pas une mesure générale et permanente de discipline relevant du domaine du règlement intérieur et soumis au contrôle de l'inspection du travail. Comment la qualifier? une mesure d'organisation du travail? cette affirmation conduit à tolérer cette pratique (15). On verra que le progrès technologique rend caduque cette façon de présenter la question.

- La défense d'introduire dans l'entreprise des personnes étrangères à celle-ci sans raisons de service ou autorisation ou disposition légale particulière, n'est pas illicite à raison de cette dernière réserve (16).

- Interdire de fumer n'est pas illicite, à condition que ce soit pour des raisons d'hygiène et de sécurité (17). Ce qui varie donc d'un atelier à un autre. Pas d'interdiction générale.

• L'interdiction, comme étant de nature à troubler l'ordre, des discussions politiques ou religieuses et d'une manière générale, de toute conversation étrangère au service, est excessive, eu égard à l'atteinte qu'elle porte aux droits des personnes. Cette sujétion n'est pas de celles que l'employeur peut édicter en vue d'assurer le bon ordre et la discipline, ainsi que la bonne exécution de certains travaux exigeant une attention particulière (18).

Contrat de travail et règlement intérieur

Cependant, il importe de tenir compte d'une autre jurisprudence, qui s'est développée à partir du nouvel article L 122-34 du Code du Travail et qui prive d'une partie de sa portée celle qui procède de l'interprétation de l'article L 122-35. L'article L 122-34 donne un domaine nettement circonscrit au règlement intérieur: premièrement, les mesures d'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité, deuxièmement, les règles générales et permanentes relatives à la discipline. D'où suit que les autres matières relèvent du contrat de travail (ou rarement de la convention collective). Or l'hésitation est souvent permise et les frontières de la sécurité et de la discipline sont fluctuantes (ainsi pour les horaires de travail distincts de la durée de celui-ci (19), pour les mesures concernant la responsabilité de la sécurité personnelle du salarié (20), pour une clause d'irresponsabilité pour vol commis dans les vestiaires (21); pour l'utilisation du parc de stationnement ou pour l'emploi d'exams et tests dans un but d'orientation ou de sélection (22): tout cela a été jugé étranger au domaine réservé au règlement intérieur).

La part du contrat de travail croît, à la mesure de ce qui doit être exclu du règlement intérieur; donc la part de la décision unilatérale dans l'organisation du travail. D'où résulte que la jurisprudence sur les limitations des atteintes au droit des personnes et l'exigence d'une stricte proportionnalité au but recherché n'a pas l'importance qu'on aurait pu, de prime abord, en attendre. Et un flottement est perceptible. Ainsi une réglementation des déplacements dans l'entreprise, ne relevant pas du règlement intérieur, n'est pas opposable à un salarié, ce qui entraîne

une annulation d'une sanction disciplinaire (23) mais cette réglementation ne pourrait-elle découler d'une autre source (le contrat individuel) ou simplement des faits?

Boulevard des libertés individuelles, grâce au contrôle de l'inspection du travail et à la jurisprudence du Conseil d'Etat? C'est sans doute exiger du règlement intérieur plus qu'il ne peut tenir. Et, en marge, on voit apparaître des «documents contractuels», annexes au contrat individuel, qui contiennent d'importantes restrictions aux libertés personnelles (24). Tant et si bien qu'on peut se demander si le cantonnement du règlement intérieur, réclamé du temps où il exprimait un certain arbitraire, ne devrait pas être reconsidéré. Un décret pourrait dire que toute mesure d'organisation du travail ou de police sur les lieux de travail, doit être présumée intervenir à des fins de sécurité et de discipline et donc s'inscrire dans le règlement intérieur.

L'ordre technologique

Les nouvelles technologies permettent dans l'organisation du travail, un contrôle, une surveillance s'exprimant non plus dans un document écrit, mais dans les équipements complexes, qui concernent le salarié dans son comportement général mais aussi dans l'efficacité de son travail (ses résultats).

Dans la mesure du possible on en tentera la présentation successive. Leur importance est grande dans la mesure, où, sous le premier aspect c'est la sécurité de l'entreprise (25) à travers l'ordre qui y règne, qui est recherchée; dans le second aspect la compétitivité de l'entreprise, normalement dépendante de la productivité du travail. Or les thèmes de la sécurité et de la compétitivité sont dominants dans les discours actuels sur l'entreprise.

La surveillance du personnel est assurée par des moyens informatiques et télématiques multiples (26). Il s'agit que le Centre ait les informations immédiates et à chaque instant, sur ce que fait chacun. Les systèmes sont en général discrets et précis et remplacent le rôle anciennement tenu par la hiérarchie (les contremaîtres). Sans vouloir dresser la liste des instruments utilisés on en recensera quelques-uns qui ont attiré l'attention et qui seront mis en

corrélation avec la liberté d'aller et venir, la liberté d'expression, la liberté et le secret des correspondances, le droit à l'image.

Liberté d'accès, liberté de déplacement, horaires: la carte magnétique.

L'impératif de sécurité est ici manifestement à l'origine des dispositifs mis en place (prévention des vols, des attentats). Le contrôle d'accès aux lieux de travail en général et à certains espaces plus particulièrement est assuré au moyen de badges ou cartes magnétiques ou à microprocesseur nominatives. A une carte donnée, correspond telle habilitation à franchir tel seuil, à l'exclusion de tel autre. La carte est un fichier portatif. Première dérive possible: le contrôle des déplacements (qu'une machine mémorise) peut être parfois justifié, lorsqu'il s'agit d'accéder à des zones dangereuses ou étrangères à l'activité du salarié mais, institué comme mesure générale, il porte sans doute une atteinte à la liberté d'aller et venir disproportionnée par rapport au but à atteindre (ici la sécurité des installations) mais il n'y a plus ici d'autorité administrative pouvant censurer la disproportion. Deuxième dérive: la mission que la loi confie aux délégués du personnel et aux délégués syndicaux suppose pour eux une entière liberté de déplacement. Or chaque carte correspond à des zones de déplacement spécifiques. Si la carte ou le badge qu'ils détiennent n'est pas multi-sites leur mission est entravée. Elle est du reste entravée plus simplement du fait que par l'enregistrement de chaque franchissement de porte, l'employeur est à chaque instant informé de leurs déplacements. Ils ne peuvent plus se déplacer anonymement, même s'ils le peuvent librement. Tout est su. Troisième dérive: il y a un traitement informatisé des déplacements (reconstitution immédiate de tous les itinéraires) mais le droit d'accès ne s'exerce pas (27). Enfin quatrième dérive: le badge ou la carte sont le plus souvent polyvalents. Ils permettent l'enregistrement des comportements dans l'espace, mais aussi dans le temps. Par le badge on connaît heure d'arrivée et heure de départ, ceci peut faciliter grandement le fonctionnement des horaires variables (telle a été à l'origine la motivation du procédé) mais laisse apparaître une finalité

différente d'où a disparu toute idée d'assurer la sécurité de l'entreprise: le badge permet la mise en mémoire de tous les retards, de toutes les absences et la fonction de discipline remplace la recherche de la sécurité. D'autres badges permettent d'ajouter d'autres objectifs encore: facturer les repas pris à la cantine, connaître (si chaque bureau n'est accessible que par badge) quelle personne le salarié a rencontrée. Le procédé est susceptible d'applications illimitées.

On aperçoit mal comment canaliser cette technique. Une information et une consultation du comité d'entreprise paraîtraient un strict minimum. Une association des syndicats serait utile mais la source de droit qui a institué le badge est la décision unilatérale de l'employeur. Il serait souhaitable que celle-ci ait à s'exprimer à travers le règlement intérieur ce qui rendrait plus aisé le contrôle de proportionnalité. Le contrôle de la CNIL est préférable à l'absence de tout contrôle (28) mais on peut se demander s'il est ici réellement approprié. Ainsi tout salarié a le droit de se déplacer dans certains cas: pour assister à une réunion mensuelle d'information syndicale, pour se retirer d'une situation dangereuse. La carte magnétique n'est elle pas dans certaines hypothèses, et pas seulement pour les salariés protégés, contraire à certaines dispositions du code du travail? Une intervention au coup par coup comme celle de la CNIL est insuffisante; un texte réglementaire pris en application de l'article L 122-35 ne serait pas à écarter.

Liberté d'expression : les auto-commutateurs

Il s'agit ici de l'expression non pas écrite, mais verbale, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, par ce moyen usuel: le téléphone.

A l'origine: la préservation des intérêts financiers de l'entreprise contre l'abus des communications à usage privé (et accessoirement les pertes de temps qu'elles occasionnent). Le moyen: un ordinateur branché sur le central téléphonique de l'entreprise appelé auto-commutateur. Chaque mois l'ordinateur indique pour chaque appareil téléphonique la liste des communications: jour, heure, numéro

d'appel, durée, coût. Peuvent également être enregistrées les données numériques correspondant à l'usage de la télécopie, du télex, etc.

La CNIL est ici intervenue par une recommandation n° 84.31 du 18 septembre 1984. Elle rappelle l'obligation de consulter le comité d'entreprise sur la base de l'article L 432-2 et la nécessité de réserver un droit d'accès. Elle recommande en outre une large information par affiches ou notes de service sur les conditions de la facturation et la périodicité des contrôles. Elle recommande que la durée de conservation n'aille pas au-delà du temps nécessaire à la facturation. Elle recommande le respect de la finalité (faire payer au salarié ses communications personnelles et non écouter ce qu'il dit). Enfin elle recommande qu'il n'y ait pas entrave à l'exercice des droits des représentants du personnel (déconnection des lignes installées dans les locaux syndicaux) mais ce texte (à quoi s'ajoute l'occultation des quatre derniers chiffres du numéro d'appel afin de préserver l'anonymat du destinataire) ne permet pas d'éviter ici encore diverses dérives. Première dérive: le détournement de finalité. La technologie des communications est en progrès constant, le matériel et le logiciel peuvent permettre l'écoute illégale même à l'intérieur de l'entreprise, pour reconstituer des liens entre individus ainsi que la gestion des horaires de travail et le contrôle des absences (si tel jour, il n'y a eu aucun appel le salarié est absent). Deuxième dérive: l'extrême difficulté de distinguer la communication personnelle de la professionnelle. Téléphoner à son domicile pour signaler qu'on est retenu par une réunion de travail et dans l'impossibilité de rentrer à l'heure prévue: appel personnel? Professionnel? Les entreprises pratiquent en général une certaine tolérance, mais les risques pour l'autonomie individuelle ne sont pas minces. Une jurisprudence déjà ancienne témoigne qu'on est sur la corde raide et que le délit de l'article 368 du Code Pénal n'est pas loin (29). Un arrêt récent a, de toutes manières, estimé qu'un commutateur téléphonique non déclaré à la CNIL, constituait le délit prévu à l'article 41 de la loi du 6 février 1978 (30) et ce délit est un délit continu. En effet l'auto-commutateur, permettant d'identifier les salariés, est un traitement informatisé d'informations nominatives.

Ajoutons que constitue une divulgation à des tiers non autorisés, le fait de faire circuler dans l'entreprise le relevé des communications, «pour l'exemple» (article 29 de la loi).

Les écoutes téléphoniques pures et simples et les enregistrements de celles-ci semblent assez inexplicablement admises par la CNIL (si elles ont pour objet de vérifier la qualité du travail) dès lors que les salariés ont été informés des objectifs poursuivis et sont mis à même d'entendre les enregistrements. Certes le consentement de la victime fait disparaître le délit de l'article 368 du Code Pénal. Mais ne reste-t-il pas une atteinte manifeste à la vie privée? La CNIL est-elle ici hors de sa compétence manifeste? (31)

Droit à l'image et vidéo surveillance

Des caméras sont parfois installées permettant de filmer le travail. L'enregistrement d'une image est sanctionné, comme celui des paroles par l'article 368 du Code Pénal. Il suffit que la caméra soit installée dans un lieu non ouvert au public et ait lieu à l'insu de la personne filmée. Si l'objectif est ici d'améliorer le processus de travail ou de réduire le temps de fabrication par l'analyse du film, il n'en demeure pas moins qu'aux yeux de la CNIL l'image est une information nominative enregistrée. Saisie d'une plainte en 1987 elle a estimé que devaient s'appliquer loyauté de la collecte, transparence de l'opération, droit d'accès. Un compromis a été trouvé sur ces bases. L'intéressé a vu le film, ce qui lui a permis d'améliorer son travail; le film a été ensuite détruit.

En revanche si une caméra fonctionne dans les lieux de travail, à l'insu du personnel pour permettre aux responsables de le surveiller, le procédé est-il licite? En 1980, la position de l'administration n'était pas hostile dans la mesure où l'installation de ces appareils, destinée à éviter la surveillance par les personnes physiques et à prévenir des vols, correspond à des préoccupations de sécurité; mais s'il s'agit de contrôler l'activité professionnelle, le procédé serait contraire à la liberté individuelle, notamment au droit à l'image qui appartient à chacun. Il devrait figurer au règlement intérieur et son adéquation au but pour-

suivi (lutter contre le vol) serait vérifiée. Le Ministre renvoie à l'appréciation des tribunaux (32). En fait, aujourd'hui le débat se dissout dans celui, plus large, du contrôle des résultats de l'activité. Si bien que la position de l'administration est résumée comme suit: un employeur peut installer les caméras dans son entreprise pour des motifs légitimes (assurer la sécurité contre le vol) si elles n'ont pas pour objectif de contrôler l'activité professionnelle des salariés.

Cette pratique doit faire l'objet d'une clause dans le règlement intérieur et respecter la loi du 6 janvier 1978, la CNIL estimant que le filmage comporte des risques d'atteinte à la vie privée et constitue une information nominative enregistrée.

L'incertitude qui demeure vient d'être levée par un arrêt de la Chambre Sociale de la Cour de Cassation (33): l'employeur s'appuyait sur un enregistrement d'images, pour licencier au prétexte d'une faute grave. «Si l'employeur a le droit de contrôler et de surveiller l'activité de ses salariés pendant le temps de travail», dit l'arrêt, «tout enregistrement... d'images ou de paroles à leur insu, constitue un mode de preuve illicite» (la caméra était dissimulée et les salariés ne pouvaient s'en douter, l'enregistrement ne peut être retenu comme moyen de preuve). Il s'agit d'un arrêt de principe essentiel qui met un frein, dans le domaine du licenciement, à l'emploi de certaines preuves et qui pourrait être généralisé.

Secret des correspondances et messagerie électronique

Les systèmes de messageries et le courrier électronique lancent un défi nouveau encore mal identifié. De multiples personnes sont raccordées à un même ordinateur. Chacune a sa référence qui constitue son «adresse». Messages et correspondance peuvent être envoyés à n'importe quel correspondant. L'ordinateur conserve en mémoire les messages reçus qui sont lus par le destinataire sur son écran lorsqu'il ouvre sa «boîte». Aujourd'hui la correspondance instantanée est ainsi rendue possible, sans papier et sans distance à parcourir. Le système peut fonctionner entre établissements de

la même entreprise, entre des agents à lieux de travail séparés. La note de service, l'affiche, le courrier sont dépassés. Cela remet d'abord en question ces procédés mentionnés par la loi, au moyen desquels les représentants du personnel peuvent communiquer avec leurs mandants ou avec la direction. Distribution de tracts et affichages sur panneaux ne resteront plus les seuls moyens normaux de communication, sans quoi les institutions représentatives seront progressivement marginalisées. Le risque d'entrave est d'autre part multiplié si les communications syndicales passent par cette voie (interception).

Mais cette messagerie électronique est lourde de périls. Le contenu des messages échangés peut-il rester confidentiel? Une intrusion de la direction dans les «boîtes-à-lettres» électroniques n'est pas un risque imaginaire. Des auteurs ont pu parler «d'écoutes télématiques» (34). Les logiciels de messagerie permettent à des techniciens de lire les messages dans le «serveur» central. Des comptages peuvent être effectués. Le strict secret des correspondances (article 187 du Code Pénal) a vécu dans ce domaine. Celui qui intercepte ou ouvre une lettre qui ne lui est pas adressée commet un délit (35), cette infraction est-elle applicable dans le cas de détournement de courrier électronique, s'il y a fraude ou mauvaise foi?

Prestation consciencieuse et télémétrie

Comme le dit un rapport du Conseil de l'Europe de 1989 (36) «on a désormais la possibilité de surveiller totalement un individu» mais c'est évidemment au cours du processus même de travail que cette intervention présente le maximum d'intérêt. La surveillance électronique dont il vient d'être question ne constitue qu'un premier pas. La télémétrie en général, ou collecte à distance par le biais de procédés automatisés, de données à caractère personnel, sans que la personne concernée joue de rôle actif dans le processus de collecte de ces données, permet par exemple de mesurer le nombre d'erreurs commises par un dactylo, d'identifier le responsable d'une malfaçon. Cette télémétrie ou télémesure présente deux caractéristiques: l'enregistrement de don-

nées à distance et la non intervention de la personne concernée, laquelle ignore que des données sont enregistrées à son sujet ou quand elles le sont. Il s'agit d'une sorte de généralisation de la «boîte noire» qui enregistre l'exécution de sa tâche par un pilote d'avion ou de TGV et permet après coup de déceler erreurs et imprudences s'il y en a eu. La surveillance à distance d'une maison ou le relevé automatique d'un compteur n'intéressent pas le Droit du travail ni celui des personnes. Mais la télémesure appliquée au processus de travail transforme «de l'intérieur» le contrat de travail, en ce qu'il rend le prestataire de travail entièrement transparent. La formule ancienne selon laquelle il devait à l'employeur en échange du salaire une prestation consciencieuse et diligente n'a plus guère de sens. L'employeur sait tout du travail au fur et à mesure.

Faut-il un consentement préalable à cet enregistrement? L'idée est probablement dépassée. En signant le contrat de travail le salarié sait que son employeur saura, car il connaît les machines sur lesquelles on le convie à travailler.

Faut-il une information régulière du salarié sur la teneur des données recueillies et l'utilisation qui en sera faite? Cela serait souhaitable. Et cela pourrait prendre la forme d'une information de l'employeur au salarié portant sur les résultats du travail de celui-ci mais souvent cela a lieu déjà et afin de stimuler le salarié. Les concepts du droit d'accès, du droit de rectification, du droit à la non divulgation aux tiers n'ont plus de portée décisive. Du reste ils se heurtent à la crainte de paraître braver l'autorité du responsable de l'entreprise. Seul le droit à l'oubli, c'est-à-dire le droit d'exiger que les informations sur son travail ne soient pas conservées au-delà du temps nécessaire aurait une signification non négligeable.

L'impression dominante est que la loi du 6 janvier 1978 n'a pas pu, en son temps, prévoir ces développements et d'autre part que dans le processus de travail il existe une spécificité. Il n'y a ici à proprement parler atteinte «ni aux droits de l'homme, ni à la vie privée, ni aux libertés individuelles ou publiques» (article 1er). On est sur un terrain différent, celui d'une réévaluation du contrat de travail, peut-être du travail lui-même.

La CNIL et le Conseil de l'Europe ont

bien vu, l'une comme l'autre, que chaque domaine de la vie collective appelait maintenant un traitement spécifique. Ainsi de l'emploi et du travail.

Codes à barres et productivité

Une méthode utilisée est le «code à barres». A chaque tâche correspond une fiche ou ordre de travail, porteur d'un code à barres sur lequel le salarié doit «badger» en début et en fin d'opération, afin que soient comptabilisées ses heures de travail. S'il y a oubli soit avant soit après l'accomplissement de la tâche, le salaire est amputé d'autant. Le code étant illisible par définition et le droit d'accès au «listing» étant entouré de formalités dissuasives, le salarié est tenu dans l'ignorance des vérifications tant quantitatives que qualitatives qui s'exercent sur sa prestation.

Toute interruption de travail (que ce soit pour grève ou pour accident) doit semblablement être l'objet d'une signalisation magnétique sur le code à barres. Un badge spécial est prévu pour les délégations syndicales. Dans une entreprise une déclaration simplifiée a été faite à la CNIL selon l'ancienne norme n° 7 alors qu'il s'agit de toute autre chose que de la paie. Le mécanisme a été incorporé au règlement intérieur par note de service soumise pour information au comité d'entreprise. Il s'agit d'un exemple d'avant-garde de contrôle des horaires de travail, mais aussi de contrôle de l'usage des «heures non productives» (grève, réunion syndicale, délégation) à l'aide de badges «d'événements spéciaux» permettant une identification facile. Au surplus une connection interne existe entre fichier de «pointage» des horaires, fichier de rendement individuel et celui de gestion du personnel.

La CNIL estime que toute procédure (celle-ci n'est pas la seule utilisée) d'identification des salariés afin de mesurer la productivité de ceux-ci ne peut être légalement utilisée sans qu'ils soient informés et que leur droit d'accès s'exerce sans autres formalités que celles qu'elle a fixées; en outre cette utilisation doit être déclarée à la CNIL. On peut au demeurant s'interroger sur le caractère loyal de la collecte d'information et sur le point de savoir s'il n'y a pas

enregistrement de données sensibles (droit syndical).

Il existe différents autres systèmes de contrôle automatique, aboutissant à une sorte d'auto-évaluation de la prestation de travail; l'homme travaille et simultanément quantifie son rendement. L'employeur effectue un comptage nominatif du travail de chaque salarié au moyen d'états de production donnés par la machine. Les terminaux sont disséminés dans les ateliers et chaque phase de déroulement du travail est enregistrée, ainsi lors de l'achèvement d'une pièce ils permettent de mesurer la durée de réalisation, donc de calculer la productivité individuelle, mais aussi de mesurer les pauses, les retards, les absences. D'autres systèmes intègrent aux robots de manutention la surveillance du temps de travail et de la productivité. A la limite chaque ouvrier ou ouvrière dispose d'un terminal, auprès duquel il ou elle s'identifie, lui permettant de contrôler son propre rendement car le système enregistre le nombre de pièces et le temps écoulé. Il existe un tableau central facilitant les comparaisons. L'ordinateur calcule le rendement de chacun. Chacun sait que de son rythme dépend son salaire, qui est ainsi automatiquement calculé. Le licenciement peut ainsi être «objectivé» pour insuffisance des résultats (37).

Il existe d'autres systèmes de contrôle par l'instrument de travail lui-même, lorsqu'il s'agit de travail sur écran ou de travail informatique (38). Des sanctions disciplinaires sont prises sur la base des données collectées par le terminal écran. Dans certains cas il y a eu des grèves car aucune négociation collective de ces méthodes n'avait précédé leur mise en oeuvre.

Le contrôle du rendement n'est pas nouveau; ce qui l'est c'est qu'il s'étend massivement au secteur tertiaire, que des résultats enregistrés sont déduites diverses conséquences sur la notation, la paie, la discipline, enfin que l'agent est auteur lui-même de son évaluation, le système de contrôle étant incorporé au processus de production; à quoi s'ajoute une surveillance réciproque de l'équipe de travail si le rendement est apprécié collectivement.

Beaucoup de systèmes ne sont pas déclarés à la CNIL, la loyauté de la collecte n'est pas évidente, sa finalité (multiple) reste dans le flou (39).

Moderniser sans déshumaniser

Une meilleure coopération de la CNIL et de l'inspection du travail apparaît dans la logique des choses. Encore serait-il nécessaire que des règles déduites de la loi du 6 janvier 1978 soient inscrites dans la partie du code sur les conditions de travail. Au surplus le comité d'entreprise doit être informé et consulté sur les mesures de nature à affecter les conditions de travail, dans les faits il l'est imparfaitement. Enfin l'obligation annuelle de négocier, devrait en France comme elle l'est dans divers pays (R.F.A., Suède, Italie) concerner l'introduction de techniques nouvelles de travail. En échange de l'acceptation d'une modernisation du processus de travail, pourrait être exigé le respect de certaines garanties pour éviter que l'homme au travail soit entièrement assimilé à un robot.

Une «déshumanisation» du travail est en cours, nonobstant les affirmations des articles 1 et 2 et 3 de la loi du 6 janvier 1978. Ce sont ces articles, très généraux qui pourraient servir de base à l'élaboration de règlements d'application propres à l'exécution de la prestation de travail:

- ne pas porter atteinte à l'identité humaine (concept à définir),
- pas de décision ayant pour seul fondement un traitement informatisé d'informations,
- droit de contester les «raisonnements» (concept ici à préciser) utilisés dans les traitements dont les résultats sont opposés à quelqu'un.

Au total et comme les premiers l'ont montré Ch. Lenoir et B. Wallon (40) la loi du 6 janvier 1978 pourrait être, après traduction dans le code du travail, soumise au contrôle de l'inspection du travail. D'autre part l'informatique dans l'entreprise et les autres technologies devraient être négociées avec les syndicats comme partie intégrante des conditions de travail, ce point n'étant pas exclusif de l'information du comité d'entreprise, déjà prévue par le droit positif.

GÉRARD LYON-CAEN

Cet article constitue un chapitre des problèmes abordés par l'auteur dans un rapport remis au Ministre du travail sur les libertés individuelles et l'emploi et qui aborde d'autres aspects de cette problématique redoutable.

(1) Les nouvelles technologies, un défi pour la vie privée. Conseil de l'Europe, Strasbourg, 1989.

(2) Conseil d'Etat 1er février 1980. Peintures Corona. Droit Social 1980. 310 conclusions Bacquet.

(3) Cour de Cassation Chambre Sociale 10 juin 1982 Bull V n° 392 (clause portant que deux conjoints ne peuvent être employés simultanément dans l'entreprise; le licenciement prononcé en application de cette clause est dépourvu de cause réelle et sérieuse).

(4) Conseil d'Etat 12 juin 1987. 3 arrêts. Jurisprudence UIMM n° 87-492 p. 385. Droit Social 1987.645 n. J. Savatier; Droit Ouvrier 1987.409. En dehors du droit de retrait, l'interdiction de quitter son poste de travail sans autorisation est licite. Conseil d'Etat 21 septembre 1990. Jurisprudence UIMM n° 91.535 p. 42.

(5) Conseil d'Etat 12 juin 1987. 1er arrêt. loc. cit. Dans le même sens Conseil d'Etat 12 novembre 1990; de même Conseil d'Etat 8 juillet 1988 cité infra.

(6) Conseil d'Etat 9 octobre 1987. Jurisprudence UIMM n° 88-498 p. 623.

(7) Conseil d'Etat 9 octobre 1987 précité; mais Conseil d'Etat 8 juillet 1988. Jurisprudence UIMM n° 89.512 p. 45: l'utilisation générale de l'alcootest excède les sujétions pouvant être imposées (cf. Conseil d'Etat 1er février 1980).

(8) même arrêt.

(9) même arrêt.

(10) Cour de Cassation Chambre Criminelle 1er décembre 1987. Jurisprudence UIMM n° 88.503 p. 212. Droit Ouvrier 1989.138. Dans le même sens Conseil d'Etat 11 juillet 1990. Jurisprudence UIMM n° 91.537 p. 131.

(11) Conseil d'Etat 19 juin 1989. Jurisprudence UIMM n° 89.522 p. 499.

(12) Conseil d'Etat 8 juillet 1988. Jurisprudence UIMM n° 89.512 p. 45. D 1990 sommaire 134. (fabrication de métaux précieux).

(13) Conseil d'Etat 11 juillet 1990. Jurisprudence UIMM n° 91.537 p. 131. idem 19 juin 1989 précité.

(14) même arrêt.

(15) Conseil d'Etat 12 novembre 1990. Jurisprudence UIMM n° 91.537 p. 131.

(16) Conseil d'Etat 4 mai 1988. Jurisprudence UIMM n° 88.507 p. 377. 1ère espèce.

(17) Conseil d'Etat 4 mars 1988. cod. loc. 2ème espèce.

(18) Conseil d'Etat 25 janvier 1989. Droit Social 1989.786. conclusions J. de Clausade. Arrêt important au regard de la liberté d'expression dans l'entreprise.

(19) Conseil d'Etat 9 octobre 1987 précité, mais nuances résultant de Conseil d'Etat 8 juin 1988 et Conseil d'Etat 25 janvier 1989 précités.

(20) Conseil d'Etat 4 mai 1988 précité, mais moins net: Conseil d'Etat 21 septembre 1990 précité.

(21) même arrêt.

(22) Conseil d'Etat 8 juillet 1988 précité.

(23) Cour de Cassation Chambre Sociale 12 décembre 1990 Bull V n° 670.

(24) Exigences imposées à l'embauche par Eurodisneyland relatives à l'apparence extérieure: costume, sous-vêtements, poids, cheveux (et teinture), barbes et moustaches, déodorant obligatoire, bracelets, boucles d'oreille, lunettes de soleil, maquillage. Il y aurait selon ce procédé, consentement donné par le salarié lors de l'embauche... Sur un cas de licenciement fondé sur les vêtements et la coiffure et jugé abusif. Cour de Poitiers 14 novembre 1973. D 1974.8.

(25) Distincte de la sécurité des personnes.

(26) Ariane Mole: informatique et libertés du travail. Droit Social 1990.59.

(27) Il y a eu diverses interventions de la CNIL: - affaire EDF 1986-1987 (protection différenciée des différentes zones à protéger, absence de mémorisation pour certains passages «inoffensifs», prise en compte du statut des représentants du personnel); affaire IBM.

(28) Sur la carte à mémoire multiservices employée au ministère des finances, voir l'avis de la CNIL et les risques analysés in dixième rapport d'activité 1989 p 247. La carte en question est à microprocesseur et remplit cinq fonctions: identité professionnelle, gestion des horaires, contrôle des accès à certaines zones, contrôle des accès «logiques» (sic), facturation des repas. Idem affaire Assist. publique de Paris (Giotto) en 1989-1990 (dixième rapport) qui concernait le contrôle des absences et non le contrôle des accès, mais montre que les deux sont liés. Affaire du Crédit agricole (eod. loc.). On observe que l'introduction de ces contrôles par cartes ou badges intéresse le secteur public mais c'est que l'avis préalable de la CNIL est requis. Ils existent et sont tout aussi répandus dans le secteur privé.

(29) Tribunal de Paris 7 novembre 1975. D 1976.270 n. London (écoute de salariés) Tribunal Saint-Etienne 19 avril 1977. D 1978.123 (écoute de salariés, atteinte à la vie privée). Cour de Paris 22 mars 1989. D 1989 somm. 356: le mode de preuve ainsi ménagé d'une faute du salarié est illicite et non recevable. Voir aussi réponse ministérielle 232.444 JOAN 2 avril 1990. cf. Cour de Cassation Chambre Criminelle 8 décembre 1983 JCP 1984 IV p. 55.

(30) Cour de Cassation Chambre Criminelle 23 mai 1991 non encore paru.

(31) Les écoutes téléphoniques clandestines et illicites ne sont pas le propre du milieu professionnel. Une modification législative vient d'intervenir (loi du 10 et 11 juillet 1991). Les articles 368 et 369 du code pénal sont le siège de la matière. La CNIL est incompétente.

(32) Réponse ministérielle n° 23412 JOAN 16 juin 1980 - n° 26473 JOAN 4 août 1983.

(33) Cour de Cassation Chambre Sociale 20 novembre 1991. Droit Social 1992-28 rapport Waquet.

(34) Ch. Lenoir et B. Wallon. Informatique

travail et liberté. Droit Social 1988-213.

(35) voir la jurisprudence citée dans Ch. Lenoir et B. Wallon loc. cit.

(36) Les nouvelles technologies: un défi pour la protection de la vie privée (Strasbourg 1989).

(37) SNECMA. Industrie textile. Voir Lenoir et Chauvet. Informatique et relations de travail. ECONOMICA 1986.

(38) Imprimeries de presse, sociétés de services informatiques, INSEE, chèques postaux.

(39) Les tribunaux commencent à être saisis. voir Tribunal de Grande Instance de Paris 5 février 1990.

(40) article cité. Ces auteurs estiment aussi qu'il n'est plus opportun de distinguer secteur public et secteur privé.



Code du Travail

Article L. 122-34.

Le règlement intérieur est un document écrit par lequel l'employeur fixe exclusivement:

- les mesures d'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise ou l'établissement;

- les règles générales et permanentes relatives à la discipline et notamment la nature et l'échelle des sanctions que peu prendre l'employeur.

Il énonce également les dispositions relatives aux droits de la défense des salariés, tels qu'ils résultent de l'article L. 122-41 ou, le cas échéant, de la convention collective applicable.

Article L. 122-35.

Le règlement intérieur ne peut contenir de clause contraire aux lois et règlements, ainsi qu'aux dispositions des conventions et accords collectifs de travail applicables dans l'entreprise ou l'établissement. Il ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.

Il ne peut comporter de dispositions

lésant les salariés dans leur emploi ou leur travail, en raison de leur sexe, de leurs moeurs, de leur situation de famille, de leurs origines, de leurs opinions ou confessions, ou de leur handicap, à capacité professionnelle égale.

Article L. 432-2.

Le comité d'entreprise est informé et consulté, préalablement à tout projet important d'introduction de nouvelles technologies, lorsque celles-ci sont susceptibles d'avoir des conséquences sur l'emploi, la qualification, la rémunération, la formation ou les conditions de travail du personnel. Les membres du comité reçoivent, un mois avant la réunion, des éléments d'information sur ces projets et leurs conséquences quant aux points mentionnés ci-dessus.

Lorsque l'employeur envisage de mettre en oeuvre des mutations technologiques importantes et rapides, il doit établir un plan d'adaptation. Ce plan est transmis, pour information et consultation, au comité d'entreprise en même temps que les autres éléments d'information relatifs à l'introduction de nouvelles technologies. En outre, le comité d'entreprise est régulièrement informé et périodiquement consulté sur la mise en oeuvre de ce plan.

Code Pénal

Article 187 (L. 28 avril 1832).

Toute suppression, toute ouverture de lettres confiées à la poste, commise ou facilitée par un fonctionnaire ou un agent du Gouvernement ou de l'administration des postes, sera punie d'une amende (L. n° 56-1327 du 29 décembre 1956, article 7; L. n° 85-835 du 7 août 1985) «de 500 F à 15 000 F», et d'un emprisonnement de trois à cinq ans. Le coupable sera, de plus, interdit de toute fonction ou emploi public pendant cinq ans au moins et dix ans au plus.

(L. 15 juin 1922).

«En dehors de cas prévus au paragraphe 1er du présent article, toute suppression, toute ouverture de correspondances adressées à des tiers, faite de mauvaise foi, sera punie d'un emprisonnement de six jours à un an et d'une amende (L. n° 56-1327 du 29 décembre 1956, article 7; L. n° 85-835 du 7 août 1985) «de 500 F à 15 000 F» ou de l'une de ces peines seulement».

LE TÉLÉTRAVAIL: UTOPIE RUSTIQUE OU NOVATION ORGANISATIONNELLE?

Maître de conférences à l'Université Paris X Nanterre et chercheur au Séminaire d'économie du travail de Paris I Panthéon-Sorbonne, Michel Lallement, a publié chez L'Harmattan «Des PME en chambre, Travail et travailleurs à domicile et d'aujourd'hui». Il nous parle ici du télétravail en France et à l'étranger.

Révolution informatique, crise économique, recherche d'une véritable autonomie de travail, souci d'économie d'énergie, articulation optimale entre vie de famille et activité salariée... tels sont quelques uns des ingrédients qui sont à la base du succès médiatique que connaît, depuis le début des années quatre-vingts, le télétravail (1). Pourtant, en dépit de l'intérêt récurrent que lui portent les pouvoirs publics français, la greffe du micro-ordinateur sur le travail à domicile n'a toujours pas véritablement pris. Travail à distance qui requiert les techniques des télécommunications et/ou de l'informatique, le télétravail reste, aujourd'hui encore, fort marginal.

Ce constat tient, d'une certaine manière, du paradoxe: formule que certains experts en prospective tenaient depuis fort longtemps pour la clef de l'énigme de nos sociétés informatisées, elle s'avère - comme le révèlent les expériences françaises - techniquement viable. Plus encore, dans certains pays comme les Etats-Unis, le télétravail connaît ces toutes dernières années un succès croissant. Comment expliquer, dans ces conditions, la résistance française? L'hypothèse que nous souhaitons ici développer vise à montrer que, dans ses applications dominantes actuelles, le télétravail n'est encore trop souvent que l'expression de cette utopie rustique qui vise à réconcilier, pour les confondre à nouveau, espace de travail et espace de la vie familiale. En ce sens, le travail à distance peut s'analyser,

dans de nombreux cas, comme une forme quelque peu modernisée du travail à domicile le plus traditionnel (2). De nombreuses limites sociales entravent, de ce simple fait, son développement.

En France, un développement laborieux

En France, la Direction Générale des Télécommunications fût la première à tenter en 1981, l'aventure du télétravail. A ainsi été délocalisé l'emploi d'une quinzaine d'agents d'exécution (secrétariat, gestion, administration et dactylographie). Si les expériences ont été menées à terme, l'effet d'entraînement escompté s'est avéré nul. Cet échec relatif a été redoublé avec l'abandon ultérieur d'un projet, pourtant avancé, de télélocal à Marne-la-Vallée. En dépit de ces débuts difficiles le télétravail s'est bien développé, mais de façon à la fois laborieuse et diversifiée. Ainsi, en 1989, près de 8% des foyers français étaient-ils équipés d'un micro-ordinateur. Le tiers des utilisateurs employaient l'appareil chez eux à des fins professionnelles.

Des formes hybrides de télétravail pour les cadres

Le notable équipement, en bureautique et télématique, des sociétés de services et de conseil informatique, banques, assurances et maisons d'édition a provoqué

dans les années quatre-vingts la timide apparition de ce type nouveau de travail domicilié. Les industriels, professions libérales, cadres moyens et supérieurs ont été les premiers à s'appareiller et à tester la décentralisation informatique. Dès la fin des années soixante-dix, on a vu ainsi le Commissariat à l'Energie Atomique doter un chercheur handicapé afin de le lui permettre de travailler à domicile. D'autres entreprises ont suivi rapidement (IBM, Donnay, Steria, Merlin-Gerin...). Mais le télétravail a conservé, malgré tout, un caractère aussi confidentiel qu'expérimental.

D'autres entreprises encore ont bien sauté le pas et installé des terminaux chez les salariés. De fait, dans la plupart des cas, il s'agissait simplement d'améliorer les relations employés-entreprise hors des horaires habituels de travail et non d'envisager un retour permanent du travail à domicile. La logique de cette forme hybride de télétravail apparaît bien, par exemple, dans le cas de D., entreprise provençale de développement informatique de 300 salariés, qui a équipé à domicile près de la moitié de ses employés. Cette connexion permanente (qui contribue à briser plus encore la barrière souvent fragile, pour de nombreux cadres, entre travail et hors travail) ouvre la possibilité aux ingénieurs d'enregistrer à tout moment leurs idées nouvelles.

L'amélioration du réseau de communication a profité, dans un tout autre secteur, à la société K. (127 personnes dont 30 représentants) implantée près de Lyon. Spécialisée dans la distribution de produits alimentaires, elle a équipé en 1985 ses représentants de minitel. Depuis chez eux, les représentants peuvent saisir leurs commandes le soir en dehors des plages horaires, lorsque l'encombrement sur les réseaux n'est plus à son maximum. De passage, en moyenne, une fois toutes les trois semaines au siège de l'entreprise, ces représentants reçoivent par ce biais une quinzaine de messages par jour. Ce type de connexion directe employés-société s'est également développée dans quelques entreprises d'assurance. Elle facilite surtout les liaisons entre agents au statut de travailleurs indépendants et agences (réduction des échanges de courrier, gestion des dossiers en temps réel...).

Un travail souvent peu gratifiant pour les autres

Contrairement aux images véhiculées par certains journaux, le télétravail n'est pas l'apanage de quelques salariés hautement qualifiés ou des titulaires de professions libérales. L'usage de l'informatique dans des emplois à distance peut rimer également avec pauvreté des tâches (saisie de donnée) et/ou travail répétitif (marketing téléphonique, enseignement des langues par téléphone...). En la matière, les expériences les plus connues en France concernent surtout des travaux de secrétariat. Ce n'est pas un hasard, d'ailleurs, si ce sont des femmes qui sont majoritairement concernées.

Une des premières entreprises à avoir opté pour le travail à distance est une entreprise d'assurance de la région rouennaise. Depuis onze ans, elle propose à trente cinq de ses salariées de travailler chez elles le mercredi et de traiter ainsi à domicile (et à l'aide, pour douze d'entre elles, d'un écran relié par modem au siège de la société) leurs dossiers habituels. Fait notable: avec cette délocalisation, on constate une augmentation de la productivité du travail de l'ordre de 10 à 20%.

Depuis plus de quatre ans, F. (secteur des télécommunications) a également mis en place, dans son centre lyonnais de traitement des télégrammes, un système de télétravail: quatorze salariés (dont treize femmes) travaillent ainsi une semaine sur deux chez eux. A la maison, ils disposent d'un minitel sophistiqué, installé par l'entreprise, et qui leur permet de traiter les télégrammes. Dans ce cas précis, l'autonomie tant vantée du télétravail ne résiste pas aux faits: le travail doit être réalisé en temps réel, les horaires étant contrôlés par la machine elle-même.

Une autre expérience intéressante est redevable à P., entreprise spécialisée dans les prestations de service. P. propose un travail de dactylographie de manuscrits et cassettes collectées chaque jour auprès des entreprises clientes. Trois télélocaux implantés dans trois petits villages de Meuse servent de centre où se rassemblent quotidiennement les quatre-vingt-dix secrétaires de l'entreprise. La télécopie et le télétext servent de moyen de liaison entre la société et ses clients. La motivation première de cette délocalisation de l'en-

treprise, autrefois implantée à Paris, est la diminution des coûts fixes (le loyer notamment), l'augmentation de la productivité du travail (plus de 30%) et une nette diminution tant de l'absentéisme que de la fatigue des transports quotidiens.

Le télétravail à l'étranger Le boom américain

Dans les autres pays à économie développée, le télétravail prend également forme selon des configurations aussi variées que les impératifs qui gouvernent leur mise en oeuvre. Aux Etats-Unis, les estimations les plus optimistes chiffraient en 1984 à guère plus de 10 000 le nombre de télétravailleurs (3). Il s'agissait, pour la plupart, de secrétaires et employés, réalisant des tâches sous qualifiées: entrée et traitement de données, traitement de texte et de dossiers, création de programmes, réservation de billets, consultation de fichiers étaient les tâches les plus couramment réalisées à distance.

Depuis, le télétravail a connu un véritable boom. On recense aujourd'hui près de 5,5 millions de «telecommuters» (salariés à domicile). Plus impressionnant encore: lorsque l'on interroge tous ceux qui d'une façon ou d'une autre travaillent chez eux (entreprises à la maison, travailleurs à temps partiel qui ont un emploi à domicile en sus de leur activité régulière, cadres ramenant des dossiers chez eux) alors le nombre total grimpe à plus de 38 millions, soit un tiers de la population active (4).

D'un point de vue économique, le faible coût du matériel informatique et une fiscalité attrayante (il est possible de bénéficier d'une déduction fiscale lorsqu'une partie de son domicile sert de local à vocation professionnelle) peuvent expliquer l'expansion du télétravail. L'hypervalorisation de la figure de l'entrepreneur individuel dans une société qui a, de longue date, favorisé la vie locale est un élément d'interprétation complémentaire. Il convient, cependant, d'être fort prudent sur l'analyse de ces données américaines: depuis fort longtemps, et dans de nombreux pays, une large frange de la population active a coutume de réaliser une partie de son activité à domicile (enseignants, cadres, professions libérales...). L'usage accru de

l'ordinateur au sein de cette population ne présage donc nullement d'un vaste retour du bureau au foyer mais ne fait simplement qu'entériner un état de fait guère novateur.

Dans les pays nordiques, un outil de décentralisation

A l'inverse de nombreux autres pays, la Suède a misé, elle, dès le début des années quatre-vingts, sur le télétravail pour en faire un outil potentiel d'intégration sociale. Il s'agissait d'éclater l'entreprise au profit du maintien et de l'enrichissement de relations sociales extra-organisationnelles. Telle a été l'idée de base des «centres de voisinage». C'est ainsi qu'a été mis en place à Nykvarn (à 70 Km de Stockholm) un télélocal rassemblant pêle-mêle un chef de production, une opératrice de saisie, un journaliste, une secrétaire, un agent bancaire... Le personnel partageant son temps entre le télélocal et son entreprise, c'est une figure inédite de l'ordre productif qui est ici apparue. En effet, des salariés d'entreprises différentes acceptent d'oeuvrer, pour une partie de leur temps, dans un espace de travail et une communauté autres que ceux créés par l'entreprise qui les emploient.

Dans un esprit similaire mais avec pour objectif explicite de favoriser une politique active de décentralisation du territoire, la Suède toujours et le Danemark ont créé des Centres Communautaires de Service et d'Information. Ces centres ont pour but principal de relier les villages isolés au réseau général des télécommunications. Le télétravail permet ainsi de revitaliser des zones rurales au nord de la Suède. Les télélocaux offrent divers services aux usagers (émissions d'informations administratives, de nouvelles nationales et internationales; présence d'un conseiller; centre d'éducation scolaire; centre vidéoculturel...) dont le travail à distance. Ainsi ont été formés des pools de dactylos réalisant du télétraitement de texte et de la saisie de données. Nouvelles formes d'organisation économiques et sociales, ces centres communautaires sont, de l'avis des Suédois et Danois, tout autant un frein au démembrement des collectivités rurales que l'ouverture à un monde de la communication informatisée.

Les limites sociales au développement du télétravail

Afin d'évaluer l'avenir possible du télétravail, et après une décennie d'expérimentation en la matière, quelques questions méritent d'être posées: quels sont, d'abord, les éléments déterminants qui ont conduit les entreprises à expérimenter le travail à distance? ensuite, et surtout, quelles sont les limites et obstacles qui font du télétravail un outil de gestion encore peu adapté - en France notamment - aux souhaits de la majorité des entreprises et des salariés?

Un outil de gestion économique...

Aux vues des expériences actuelles, la première motivation déclarée qui incite à mettre en place du télétravail est souvent d'ordre financier. La délocalisation de l'emploi induit une forte diminution des coûts de location de bureaux. Dans ce but, Rank Xerox International par exemple a décidé, au début des années quatre-vingts, de renvoyer à domicile huit agents d'encadrement supérieur afin de faire d'importantes économies de bureau. Ce projet a été élargi, dès 1983, à plus de 150 cadres, ce qui représentait une économie de 5 millions de livres. De fait, la délocalisation a été également un moyen pour l'entreprise de se détacher d'une partie de ses salariés. La première année de la délocalisation, les cadres «experts-conseils» restaient sous contrat avec Rank Xerox en ayant la possibilité de développer leur propre travail indépendant. Mais dès la deuxième année, ces cadres ont acquis statut d'indépendant (tout en devenant sous-traitants de leur firme «mère»).

Concurremment à la recherche d'économie de coûts fixes, la pratique du télétravail a pour objectif explicite l'amélioration de la productivité. Bien que cela soit fort difficile à chiffrer, les études les plus fouillées avancent le chiffre de gains de productivité compris entre 25 et 100%. La Control Data qui emploie une centaine de télétravailleurs (en antennes décentralisées ou à domicile) a enregistré, pour sa part, jusqu'à 300% d'augmentation de productivité! Comme l'ont montré cer-

tains travaux, l'isolement du salarié (à la fois travailleur et contremaître) est en grande partie à la source de cette amélioration notable de la productivité du travail. Autant dire qu'avec ce retrait hors de l'entreprise, les marges de liberté conquises sur l'emprise de l'organisation (5) se paie souvent au prix fort du contrôle du travailleur par lui-même.

... mais aussi un vecteur d'isolement et de reproduction des inégalités sociales entre hommes et femmes

Avec la volonté de livrer les premiers éléments de synthèse relatifs aux expériences réalisées dans les pays développés, la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail a publié, en 1986, les résultats d'une enquête auprès d'un échantillon de soixante-deux télétravailleurs de cinq pays de la Communauté européenne. Si elle confirme le caractère ambivalent et encore confidentiel du télétravail, cette enquête procure quelques autres résultats intéressants. En premier lieu, il apparaît clairement que c'est le travail sur traitement de texte (devant le travail d'analyse et de programmation) qui est, partout, le type d'ouvrage le plus couramment pratiqué à distance.

En second lieu, les arguments avancés par les acteurs (travailleurs et employeurs) reproduisent presque à l'identique ceux maintes fois égrenés lors des débats relatifs au travail à domicile le plus classique. Flexibilité du temps de travail (65% des télétravailleurs interrogés déclaraient travailler sur la base d'horaires irréguliers), efficacité technologique, désir d'autonomie, quiétude du cadre de travail et garde des enfants sont les avantages mis en exergue par les télétravailleurs. La solitude est le désagrément le plus fréquemment dénoncé. Malgré une qualification et une polyvalence plus importante, l'absence de relations de travail denses, la distance de la hiérarchie face aux problèmes des télétravailleurs restent, aux yeux des télétravailleurs, le poids le plus difficile à supporter.

Ensuite, le domicile est dans l'esprit des

télétravailleurs un espace structuré autour des relations de type familiales et il apparaît difficile, de ce fait, de gérer, dans le même temps et dans un même endroit, des activités de nature et de logique fort différentes. La Fondation Européenne en conclut d'ailleurs que, dans un tel cadre, les télétravailleurs sont plus que d'autres soumis à tensions conflictuelles et stress.

Plus précisément encore, ce sont les femmes qui - comme dans le schéma du travail à domicile le plus traditionnel - sont le plus soumises à ce type de tensions. «Lorsque la femme télétravaille à domicile, elle le fait dans la salle-à-manger au milieu de l'attirail domestique y compris les enfants; lorsque l'homme télétravaille à domicile une pièce particulière est convertie en bureau. Au foyer, la femme perd sa professionnalité tandis que l'homme, lui, conserve sa professionnalité» (6). Les nouvelles technologies n'atténuent donc pas le partage traditionnel des rôles: les enquêtes évoquées précédemment montrent même qu'elles peuvent le renforcer. On constate qu'une fois devenues télétravailleuses la plupart des femmes assument davantage de travaux domestiques qu'auparavant. Pour les femmes, le télétravail est souvent un pis-aller visant à gérer la tension entre droit au travail et pression du rôle domestique (garde des enfants). Aussi la majorité des femmes recensées travaillent-elles exclusivement à domicile alors que près de 80% des hommes cumulent leur télétravail avec un emploi extérieur.

Les obstacles au développement du télétravail

En France, trois obstacles majeurs barrent la route au développement de l'emploi à distance et expliquent le faible nombre de télétravailleurs officiellement recensés. Le télétravail connaît, tout d'abord, un curieux vide législatif. D'un point de vue global déjà, la législation de la circulation des informations immatérielles reste incomplète et les préjudices que peuvent subir les usagers lors des défaillances des télécommunications sont mal garantis. Quant au statut de télétravailleur, il n'est pas vraiment cerné juridiquement. Par ailleurs, les conditions spécifiques de tra-

vail à distance imposent des garanties, toujours inexistantes sur le plan juridique, au télétravailleur: celle, par exemple, d'une promotion professionnelle équivalente à celle des salariés d'entreprise de même qualification, mais aussi le droit de recevoir systématiquement des informations utiles (informations syndicales, informations sur la vie de l'entreprise...). En fait, tout milite en la faveur d'un renouveau de la législation du travail à domicile qui se situerait à mi-chemin entre la complexité et l'inefficacité de la réglementation traditionnelle et le vide juridique que traduit l'émergence de nouvelles formes d'emploi délocalisé.

Outre le coût des techniques informatiques (en baisse rapide) c'est surtout le coût des télécommunications, second obstacle qui est à même d'influencer grandement le développement du télétravail. Dans une logique d'analyse coûts/avantages, la tarification pèse encore d'un poids énorme. Ainsi estime-t-on aujourd'hui que la substitution possible des télécommunications aux déplacements de travail (migrations quotidiennes et déplacements d'affaire) ne dépasse pas 20%. Or, malgré la diminution relative du coût réel des services de télécommunication qui s'esquisse sur long terme, la politique tarifaire actuelle demeure décourageante.

Le dernier obstacle à la mise en oeuvre réelle du télétravail réside dans la défiance générale de la main-d'oeuvre salariée. Du côté de la main-d'oeuvre la moins qualifiée, le spectre du travail à domicile traditionnel rôde toujours. Les personnels d'encadrement moyen, quant à eux, «n'envisagent guère que les agents placés sous leurs ordres puissent s'absenter du bureau autrement qu'occasionnellement. Ils raisonnent en termes de présentéisme et seraient sans doute hostiles à l'idée de communiquer avec les personnels placés sous leurs ordres par l'intermédiaire de machines électroniques» (7). Il est vrai qu'avec le télétravail c'est une des raisons de la fonction de l'encadrement moyen qui s'écroule: située à un point nodal dans la diffusion de l'information, cette hiérarchie intermédiaire reçoit et fait circuler l'information sans pour autant la transformer. D'où la possibilité de court-circuiter ce niveau par le biais télématique...

Si les obstacles précédemment évoqués peuvent être partiellement surmon-

tés, c'est certainement en optant pour le développement de formes intermédiaires (du temps partagé au télélocal), formes qui ont l'avantage de répondre à de nouvelles aspirations, de maintenir un degré minimum de sociabilité sans pour autant régresser vers une flexibilité caractéristique du travail à domicile le plus traditionnel. Car le télétravail apparaît encore bien trop souvent comme une simple reduplication d'un modèle typique qui a déjà connu de nombreuses variantes technologiques. L'informatique joue à cet égard un rôle étonnamment similaire à celui de la machine à coudre et à celui des

petits moteurs en France au XIX^{ème} siècle. «Les télétravailleurs américains disent aujourd'hui que l'idéal serait pour eux d'être de un à trois jours au bureau et le reste dans le «bureau» de leur maison. Ils craignent le «huit clos» tout autant que l'éloignement du lieu où se prennent les décisions» (8). On peut le constater, plus qu'un simple pari technologique ou économique, le télétravail reste avant tout affaire d'invention sociale.

MICHEL LALLEMENT

(1) Si le terme n'apparaît qu'en 1979, on a coutume de dater la naissance du télétravail à 1962, date à laquelle se crée en Angleterre la société F. International Ltd qui délocalise à domicile des emplois de programmeurs. Aujourd'hui, cette entreprise emploie à domicile près de la moitié de ses 600 salariés (des femmes essentiellement), lesquels possèdent un terminal.

(2) Pour une approche historique du travail à domicile, cf notre ouvrage: Des PME en chambre - Travail et travailleurs à domicile d'hier et d'aujourd'hui, Paris, L'Harmattan, collection logiques sociales, 1990.

(3) Au début des années quatre-vingts, IBM faisait ainsi travailler partiellement à domicile plusieurs milliers de ses salariés.

(4) F. Fillieux, «Les américains aiment le business à la maison», Libération, 8 octobre 1991, p. 23.

(5) Un des mythes fondateurs du télétravail est justement cette idée que les salariés, à commencer par les cadres, étouffent aujourd'hui sous le poids de la pression bureaucratique et cherchent, par tous les moyens, à échapper à une telle emprise. Pour une approche sociophilosophique de ce point de vue libéral pour le moins contestable, cf G. Lipovetsky, L'ère du vide, Paris, Gallimard, 1983.

(6) E. Monod, «Le télétravail ou l'arbre qui cache la forêt», Les temps modernes, n° 447, octobre 1983, p. 678.

(7) G. Braun, «Le télétravail», Rapport au Premier Ministre sur le travail à domicile, ronéo., 1980, p. 575.

(8) B. Préel, «L'éternel retour à la maison», Futuribles, septembre 1986, p. 43.



Le télétravail à France Télécom

Le CETELY, centre de traitement des télégrammes à Lyon est un site-pilote en la matière. Il y existe, depuis octobre 1987, quatorze positions de travail télédéportées à domicile, tenues en majorité par des femmes (treize sur quatorze).

Ces télétravailleurs, tous volontaires, sont chargés de la distribution des télégrammes à domicile (par téléphone) et de la gestion des instances, à partir d'un Minitel et d'une boîte aux lettres électronique.

Ils effectuent la même amplitude horaire que les agents travaillant au centre, mais sont plus particulièrement utilisés en renfort, lors des pointes de trafic (18 heures/22 heures). Afin de ne pas les couper de leur milieu de travail,

ils travaillent en alternance, une semaine sur deux au centre et une semaine sur deux à domicile. Dans la même optique, ils disposent, dans une messagerie électronique, de toutes les informations administratives et sociales diffusées au personnel du centre. Les télétravailleurs bénéficient d'une formation spécifique (technique et ergonomie physique).

Le télétravail a permis de régler des problèmes de temps de trajet élevés et d'attente de mutations intrarégionales.

La possibilité d'étendre le télétravail à des tâches moins répétitives est aujourd'hui à l'étude.

PATRICK MAURAS



L'aspiration au travail mixte

Dans le centre de recherches où je travaille et qui rassemble près de six cents personnes presque toutes de haute qualification, le télétravail partiel est une aspiration très répandue, et sans doute pas loin de se transformer en revendication explicite.

Les essais matériels qui sont le but de toute l'activité du centre exigent bien évidemment la présence physique des personnes lorsqu'ils ont lieu ainsi que leur préparation logistique. De même, les réunions préparatoires ou conclusives sont ressenties comme importantes et même incontournables: téléphone et vidéoconférence ont leur utilité mais ne sauraient remplacer le contact direct qui permet retour en arrière, confrontation des idées et convivialité.

Par contre, tout ce qui est travail individuel (réflexion, études, prise de notes, rédaction de rapport) est considéré par les chercheurs comme pouvant être fait chez soi, à son rythme. Pour leur part, les secrétaires administratives aimeraient accomplir un certain nombre de tâches (frappe des rapports par exemple) chez elles, en modulant en fonction de leurs impératifs personnels.

Une pratique courante, individuelle mais généralisée, se dessine dans deux faits:

- Il y a deux ans, la reconstruction sur le site comprenait l'aménagement d'un ensemble de parkings, calculé au plus juste, donc manifestement insuffisant. Maintenant, cet ensemble n'est occupé qu'à moins de 70%. Certains

facteurs l'expliquent: une baisse de 10% des effectifs, deux améliorations des transports en commun desservant le site; mais partiellement. Comme l'absentéisme n'a guère varié, on prétexte quantité de missions à l'extérieur...

- On peut compter par dizaines les MacIntosh que leurs utilisateurs habituels emmènent chez eux, majoritairement lors des fins de semaine; il a fallu négocier une réglementation pour leur sortie, acceptable pour tous, usagers comme Direction (via le gardiennage).

Mais cette répartition entre le temps sur le site (qui resterait majoritaire) et le temps chez soi provoquerait de profondes transformations, en particulier l'émergence accrue d'une hiérarchie technique, fonctionnelle, au détriment de la hiérarchie bureaucratique. Celle-ci, et ce n'est pas étonnant, s'oppose fortement à cette innovation et préfère garder un contrôle direct sur les salariés présents physiquement sur le lieu de travail.

Cette aspiration n'existe pas uniquement chez nous. D'ailleurs, IBM y a vu un marché auquel il a voulu répondre en créant le PS2 qui est de fait un terminal un peu sophistiqué et bon marché qui se prête donc facilement à une distribution pour télétravail. Mais la compagnie était en avance sur la société et le PS2 a connu un échec relatif. Une fois de plus, la féodalité a empêché l'impérialisme de se développer. Pour le moment?

JEAN PADUE

L'AUTONOMIE OU L'ASTREINTE PERMANENTE?

Téléphone de voiture, minitel, micro-ordinateurs portables... les objets mobiles permettent une atténuation des frontières entre temps de travail et temps privé. Attention, nous dit Yves Lasfargue, directeur de Recherches à l'Institut Français de Gestion.

Quelques conversations entendues parmi les managers, au cours des trois derniers mois. Jean-Charles R., directeur général: «Allo ! Allo ! je vous téléphone de ma voiture...» Jamais d'habitude, ce directeur ne dit d'où il téléphone, mais il faut bien que son interlocuteur sache que lui aussi vient de s'équiper d'un téléphone mobile. «Allo ! Allo ! je t'entends mal car il y a un bus devant moi...» crie Robert M., ingénieur technico-commercial, dans son téléphone portable, debout devant le Pub Renault des Champs Elysées. «Excusez-moi, on m'appelle...» claironne Lucien G., contrôleur de gestion, en sortant précipitamment du cours de formation au management qu'il était en train de suivre, montrant, triomphant, l'appareil de radiomessagerie caché dans son attaché-case.

Trop souvent encore, l'objectif premier de tout cadre possédant un nouvel outil de communication individuelle est de le faire savoir à ses interlocuteurs. Mais il nous faudra, passée la période actuelle de lancement, au cours de laquelle ces outils, rares et chers, sont souvent pour les managers des gadgets de valorisation personnelle plus que des investissements utiles à l'entreprise, apprendre à vivre et travailler avec ces technologies de télécommunications (téléphones de voiture, téléphones portables, télécopie, vidéoconférence...) qui vont se généraliser. Le succès des «mobiles» (petits appareils portables facilement) auprès de la population, mais surtout auprès des dirigeants et des managers, doit nous inciter à réfléchir à l'évolution du travail. On peut, par exemple, se demander où se trouvera le bureau du cadre de demain : dans

l'entreprise, dans sa voiture, dans le train, dans la salle du restaurant (1) ou chez lui? Où seront les frontières entre nos différentes activités?

Technologies de communication et disparition des frontières travail/non travail

Aujourd'hui, on distingue encore, en particulier dans les enquêtes sur l'utilisation du temps, cinq grandes activités (outre le sommeil) dans la vie quotidienne d'un homme ou d'une femme: le travail professionnel, la vie au foyer (et les activités liées: vie associative, vie politique, activités locales...), la consommation, la formation et les loisirs. Ces types d'activités sont assez différents pour permettre d'identifier des lieux et des temps: on parle de lieux et de temps de travail, de lieux et de temps de formation, de lieux et de temps de loisirs.

Il n'en a pas toujours été ainsi. Avant l'ère industrielle, jusqu'au XVIII^{ème} siècle, l'agriculteur ou l'artisan réalisait ces activités de manière très intégrée, en général dans le même lieu. Avec le développement des entreprises, les différentes activités se sont structurées. Particulièrement en France, où, sous l'influence de Le Corbusier et de sa «Charte d'Athènes» (2) les villes ont été «zonées». C'est ainsi que, depuis une loi de 1965, toutes les villes françaises doivent posséder un P.O.S. (ou Plan d'Occupation des Sols) faisant apparaître la destination de chaque parcelle de terrain. Sur le P.O.S., doivent figurer les Z.I. (Zones industrielles) bien

distinctes des Z.H. (Zones d'habitations) et des Z.L. (Zones de loisirs) ou des Z.C. (Zones commerciales).

Cette structuration reposant sur des lieux, des temps et souvent des matériels spécifiques pour chaque activité, est remis en question par la diffusion généralisée des outils de communication et de traitement de l'information. Le laminoir du sidérurgiste, la machine-outil du fraiseur, la paillasse du chimiste étaient et sont encore des outils à vocation professionnelle exclusive. Par contre, le téléphone, le Minitel, le micro-ordinateur sont des outils professionnels, mais sont aussi des objets de consommation utilisables à la fois pour le travail, les loisirs, la formation, la vie au foyer et toutes les activités.

C'est pourquoi les frontières entre les activités tendent à disparaître, en particulier entre le travail et le non-travail. Gros utilisateurs de matériel de communication et de télécommunication, les cadres sont particulièrement concernés par cette remise en cause des frontières traditionnelles.

Par exemple, le Minitel permet une certaine délocalisation de l'activité professionnelle: depuis son foyer, ou depuis sa chambre d'hôtel (c'est particulièrement vrai pour les commerciaux), le cadre peut avoir accès aux banques de données de l'entreprise. Mais il peut aussi avoir accès à son compte bancaire, comme tous les clients des systèmes de banque à domicile.

Le micro-ordinateur lui permet de rédiger ou préparer des tableaux de gestion budgétaire, aussi bien dans son bureau, dans le train que chez lui. Ce même micro-ordinateur lui permet de se former en dehors de tout lieu ou de tout organisme de formation. Le téléphone mobile lui permet de communiquer à tous moments, samedi et dimanche compris. Avec un pager (3) dans sa poche, il est toujours joignable qu'elle que soit l'heure ou quel que soit le type d'activité qu'il est en train d'exercer.

Quels sont les enjeux de cette nouvelle manière de vivre et travailler?

Cette généralisation des systèmes mobiles de télécommunication suscite, comme tout changement technologique, à la fois

des espoirs et des craintes. Il ne faut surtout pas que nous rejetions ces outils sans aucune analyse, ou que nous en devenions des fanatiques sans aucune retenue.

Dès aujourd'hui, on peut identifier quatre grandes conséquences, plus ou moins liées à la disparition des frontières travail/non travail: l'accroissement du sentiment d'autonomie et de liberté, l'interpénétration des valeurs, la nécessité de négocier les conditions du travail mixte, la remise en question du concept de «temps de travail»

Conséquence n°1: accroissement du sentiment d'autonomie et de liberté

La disparition des frontières entre travail et non-travail entraîne le plus souvent la disparition des horaires contraignants, des notions d'«heure d'entrée» et d'«heure de sortie». Ceci donne un réel sentiment de liberté et d'autonomie: je travaille quand je veux et où je veux. Evidemment ceci est théorique, car chacun est tenu de respecter un certain nombre de contraintes (réunions, visites aux clients...), mais les marges de liberté s'accroissent.

Cette liberté dans les horaires, et cette possibilité d'intégrer travail/loisirs/formation/vie familiale est d'autant mieux ressentie que jusqu'à maintenant, elle était l'apanage de certains: professions libérales, universitaires, journalistes, notables...

Mais cette possibilité de liberté fait peur à beaucoup. Chez certains salariés, c'est la peur de voir l'activité «travail» submerger toutes les autres activités (d'où la nécessité de négocier ces nouvelles conditions de travail que nous verrons plus loin). Dans certaines entreprises, transparaît la peur d'accorder cet accroissement d'autonomie à chaque salarié. Ce refus de la disparition des frontières, qui pourtant est très bénéfique à l'entreprise, va se concrétiser de diverses manières: par exemple, sous des prétextes d'assurances, on interdit aux salariés d'emmener les micro-ordinateurs chez eux le samedi-dimanche; sous des prétextes de coûts, on interdit aux salariés d'utiliser le 36-15 sur le Minitel (accès aux jeux et aux messageries); on fixe des horaires de réunions très tôt ou très tard, pour retrouver le «pointage» sans le dire...

Conséquence n°2: interpénétration des valeurs

Chaque zone actuelle d'activité a ses propres valeurs: la disparition des frontières provoque peu à peu une interpénétration des valeurs d'une zone sur l'autre. Par exemple, la démocratie, valeur liée aux activités «politiques» devient peu à peu une valeur acceptée dans l'activité «économique». Sans procéder encore à des élections ou des référendums, toute direction d'entreprise tente de rechercher aujourd'hui sinon le consensus, au moins l'adhésion de la majorité. De même, l'efficacité, la «rentabilité», valeurs de base de l'entreprise et de l'activité «économique», sont des valeurs de plus en plus admises dans d'autres domaines. Même le militant associatif, fait, implicitement ou explicitement, le calcul du rapport qualité/prix de sa cotisation!

Cette évolution n'est pas acceptée par tous: certains chefs d'entreprise regrettent le «bon vieux temps de la décision arbitraire et de l'obéissance sans discussion à une hiérarchie autoritaire», comme certains syndicalistes regrettent que «l'économie prime de plus en plus sur l'idéologie».

Conséquence n°3: nécessité de négocier les conditions du travail mixte

La disparition des frontières travail/non travail va probablement voir le développement du travail «mixte», c'est à dire du travail qui se réalisera en partie sur le lieu de travail traditionnel (bureau, magasin ou atelier) et en partie chez soi ou dans un autre lieu. Déjà un nombre non négligeable de salariés, et en particulier de cadres, pratiquent ce travail mixte: chercheurs, enseignants...

On a cru, dans la fin des années 70, qu'allait se développer le télétravail (travail 100% à domicile par l'intermédiaire d'outils de communication). Mais le télétravail ne correspond ni à une demande de l'entreprise, ni à une demande des salariés et ne paraît pas avoir d'avenir, à court terme, dans notre pays. Par contre, le travail mixte répond à la fois à la demande d'autonomie des salariés et à leur besoin d'insertion sociale. Pour l'entreprise, il ré-

pond à la demande d'accroissement de productivité, puisque certaines expériences ont montré que le travail mixte pouvait provoquer un gain de 40% de productivité.

Mais ce développement du travail mixte, très séduisant par beaucoup d'aspects, peut présenter de nombreux dangers s'il se réalise de manière «sauvage». L'une des responsabilités des organisations syndicales, dans les prochaines années, sera de négocier les conditions de travail mixte. Cette responsabilité concerne particulièrement les organisations représentant les cadres, catégorie de salariés qui est la première concernée par ces évolutions (voir encadré ci-après). Serons-nous plus autonomes et plus libres? Serons-nous tous d'astreinte 24 h sur 24 ? Le résultat des négociations entre les acteurs sociaux jouera un grand rôle pour orienter la réponse à ces questions.

Conséquence n°4: le concept de « temps de travail » est-il encore utilisable et pertinent?

Depuis le XIX^{ème} siècle, une grande partie des rapports sociaux repose sur le concept de «temps de travail». Deux grandes conquêtes syndicales sont d'ailleurs liées à ce concept: la réduction permanente du temps de travail, depuis les 15 ou 18 heures par jour dénoncées par le rapport du Docteur Villermé (4), et le remplacement du salaire aux pièces par le salaire au temps.

Mais le concept de «temps de travail» suppose que l'on peut mesurer ce temps: c'est facile quand il existe des lieux de travail bien définis. Il suffit, en effet, de calculer la différence entre l'heure de sortie et l'heure d'entrée. C'est plus difficile quand le lieu est multiple: les cadres commerciaux le savent depuis longtemps. Cela devient impossible quand on ne peut distinguer les frontières entre les différentes activités.

Pour les rémunérations, ceci veut dire qu'il faudra trouver d'autres critères que celui du temps de travail: pourquoi continuer de calculer des rémunérations proportionnelles au temps de travail alors que l'on ne peut plus mesurer celui-ci, et que si l'on pouvait le mesurer, on constaterait

que la valeur ajoutée apportée par chaque salarié est, le plus souvent, indépendante de cette durée? (5)

Autre exemple: pourquoi continuer à se battre pour une réduction du temps de travail? Ne vaut-il pas mieux se battre sur les conditions du travail mixte que sur la réduction d'une durée qu'il est de plus en plus difficile de mesurer?

Télécommeries : à consommer avec modération

Entendons-nous bien, il ne s'agit de rejeter ces matériels de télécommunication, qui sont des aides incontestables pour le médecin, le pompier, le policier ou le réparateur en permettant de réduire les délais d'intervention. Mais sont-ils vraiment indispensables à tous les managers, à tous les cadres, puis peu à peu à tous les salariés?

Dès 1983, l'éditorial du numéro de Noël de *Télérama* posait bien le problème: «Nous sommes trop loin, télématique et Télétel, télévision et téléphone, télécommunications en tous genres. Avec ces télé-isoloirs qui nous permettent de voir loin, d'entendre de loin, d'être impressionnés de loin, on finirait par ne plus savoir accommoder de près, voir les proches, entendre de bouche à oreille; on ne vivrait plus qu'à distance de tous.».

Est-ce seulement une réflexion de technophobe ou de technostalgique de la lettre manuscrite ou du repas d'affaires? Pas du tout. Il suffit de lire la publicité paru dans les journaux français d'avril 1991 (voir ci-après). Rien ne saurait remplacer la présence humaine, nous rappelle le grand philosophe post-soixanthuitart Boeing, peu suspect d'anti-technologisme primaire!

Ne refusons pas ces télécommeries, dont on sait qu'elles sont trop séduisantes pour ne pas se généraliser rapidement mais consommons-les avec modération. Et, nous les cadres, rappelons-nous que, pour gérer et conduire une entreprise, il faut évidemment disposer d'informations,

il faut évidemment communiquer, mais il faut aussi avoir le temps de la réflexion et de la décision. Pour le manager, le besoin d'être informé en permanence, en temps réel sur l'activité de son entreprise, est souvent la conséquence d'une incapacité à déléguer ses pouvoirs et ses responsabilités.

On a dit méchamment de *Gérald Ford*, président des Etats Unis, qu'il ne pouvait faire deux choses à la fois «mâcher son chewing gum et descendre les escaliers» car il trébuchait quelquefois. Certains managers français se sentent très supérieurs à l'homme qui fut le plus puissant du monde, en espérant au même moment pouvoir conduire leur voiture, parler au téléphone, séduire leur client et gérer leur entreprise. Est-ce sérieux?

Télécommuniquer ou conduire (son entreprise ou son service): il nous faudra choisir!

YVES LASFARGUE

(1) Il est encore du meilleur chic (sinon du meilleur goût) pour un notable ou un dirigeant d'entreprise de déposer ostensiblement son téléphone portable sur la table de restaurant, avant de consulter le menu!

(2) Dans son manifeste d'urbanisme «La Charte d'Athènes», conçu en 1933 et publié en 1942 (aujourd'hui réédité aux Editions de Minuit), *Le Corbusier* insiste sur le fait que dans chaque ville doivent être prévues des zones différentes pour chaque activité, zones séparées par des espaces de verdure.

(3) Le pager est un petit appareil de radiomessagerie de type «Bip bip», mais en plus évolué: on peut recevoir sur les pagers actuels (il en existe deux modèles en France: l'Alphapage de France-Télécom et l'Opérateur de TDF) 24 messages écrits de 80 caractères.

(4) «Tableau de l'état physique et moral des ouvriers dans les fabriques de coton, de laine et de soie» - *Louis Villermé* - 1840

(5) Dans la civilisation de la panne, le temps de disponibilité, le temps de préoccupation ou la promptitude au diagnostic ou à la réparation sont des critères beaucoup plus importants que la durée de présence sur les lieux de travail.

Développement du travail «mixte»: quelques points à négocier en urgence...

1) Le «droit à l'isolement»

Radiotéléphones, radiomessageries, et autres, permettent de rejoindre un individu en tous lieux et à toutes heures. Les salariés non - cadres sont encore protégés par des horaires bien définis. Ce n'est pas le cas pour la plupart des cadres. Jusqu'à maintenant, chez lui, le cadre pouvait s'isoler en s'éloignant du poste téléphonique. Mais peut-il échapper au téléphone portable, au message urgent de son *pager* sagement accroché à sa ceinture?

La disparition des frontières entre l'activité professionnelle et les autres activités peut être une très bonne chose quand elle est désirée et insupportable quand elle est imposée par la hiérarchie ou la pression sociale. C'est pourquoi, il faudra redéfinir de nouveaux rapports sociaux permettant à chacun de voir respecter pour lui-même et de respecter pour les autres, un droit à l'isolement puisque les contraintes techniques ne tracent plus des frontières infranchissables entre vie professionnelle et vie familiale.

2) Le «droit à l'insertion»

Avec les technologies de communication, il est possible de concevoir des postes de travail situés à 100% en dehors des locaux de l'entreprise, et de la communauté de travail. Le travail mixte devra respecter un certain équilibre entre le temps passé «au bureau» ou «à l'atelier» et le temps passé à l'extérieur pour permettre

l'insertion des salariés. Certains accords actuels sur le travail mixte, par exemple, acceptent la répartition «1 jour au foyer + 4 jours au bureau».

Evidemment les pratiques de certains cadres (5 jours au bureau + 2 jours au foyer) ne sont pas du travail mixte, mais de la sur-exploitation.

3) Une redéfinition des accidents du travail

Avec le travail mixte, la notion «d'accident du travail» doit être revue. Les nombreux cadres, qui font du travail mixte «sauvage» (c'est à dire non-couvert par un accord explicite), prennent un risque non-négligeable.

4) Une nouvelle conception des systèmes de rémunération

La rémunération du travail mixte ne peut plus reposer sur la notion de «temps de travail» qui n'est plus mesurable. Si de nouveaux systèmes ne sont pas négociés, on risque de retomber dans le paiement à la pièce, ou à la page, ou au dossier.

Un système de compensation financière devrait dédommager le salarié pour la location et l'aménagement de son lieu de travail, à son domicile.

5) La possibilité donnée aux organisations syndicales d'utiliser ces technologies

Pour diffuser leurs informations, les organisations syndicales doivent pouvoir utiliser les systèmes de communication de l'entreprise.

Extrait d'une publicité BOEING

Avez-vous jamais faxé une poignée de mains ou un regard?

Le Fax est un outil merveilleux, mais rien ne saurait remplacer la présence humaine parce que dans les affaires, les machines ne suffisent pas.

Pouvoir sonder un regard est aussi important que de lire des mots sur une feuille. Pouvoir apprécier les nuances d'un propos que d'évaluer des faits et des chiffres. Et comment découvrir la subtilité d'une réflexion ou d'une pensée, que seule peut révéler une conversation en privé? L'intérêt d'un face à face augmente avec la distance et le temps. Un fax, un coup de téléphone, une vidéo-conférence ne sauront jamais communiquer la dignité et la solennité d'un profond salut au Japon, ni la franchise et la chaleur d'une poi-

gnée de mains en Amérique ou en Europe.

Le contact direct, c'est ce que tous les hommes d'affaires comprennent et apprécient. Dans ce monde de haute technologie, la touche humaine est plus importante que jamais. Rien ne saurait remplacer une présence.

(Publicité de BOEING, parue le 2 avril 1991 dans le journal « Les Echos », qui faisait suite à la baisse des voyages en avion, consécutive à la guerre du Golfe. Ce qui montre que la nécessité et la pénurie rendent les hommes philosophes, ce que Job avait déjà remarqué il y a un peu plus de 2500 ans!)



CREFAC

COMMUNICATION ET PUBLICATION ASSISTÉE PAR ORDINATEUR

UNE FORMATION DE 10 SEMAINES POUR :

- RESPONSABLES DE PUBLICATIONS DANS DIVERS ORGANISMES
- JOURNALISTES DÉBUTANTS OU CONFIRMÉS, PARTICULIÈREMENT ORIENTÉS VERS LE SECRÉTARIAT DE RÉDACTION
- DIRECTEURS ARTISTIQUES, MAQUETTISTES
- SECRÉTAIRES CHARGÉES NOTAMMENT DE LA RELATION AVEC LES IMPRIMEURS,...

LOGICIELS

- *QUARK X PRESS* (TM)
- *PAGE-MAKER* (TM)
- *ADOBE ILLUSTRATOR* (TM)

2 SESSIONS EN 1992

- 27 avril au 3 juillet
- 14 septembre au 20 novembre

RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTIONS

CREFAC

Centre d'étude et de formation
TOUR ESSOR 93
14, rue Scandicci
93500 PANTIN (Métro Hoche)
TÉL : 49.42.22.72

CARRIÈRE, RUPTURES ET NOUVEAUX DÉPARTS



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



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

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

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

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

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

BSN
GROUPE
PREMIER GROUPE ALIMENTAIRE
FRANÇAIS

COLLABORATEURS OU EXPERTS?

Deux types de fonctions, celles de management et celles d'expertise, conduisent à un lien à l'entreprise très différent et aussi à une aspiration différente vis-à-vis des structures syndicales, explique Daniel Croquette, fort de son expérience à l'UCC et aujourd'hui directeur d'un Centre de formation du CESI.

Collaborateurs? Les hommes et les femmes du commercial, de la production, des ressources humaines, de la gestion, de la direction... Ils évoluent souvent d'une fonction à une autre dans l'entreprise. Leur carrière est gérée par eux et par l'entreprise. Ils s'assimilent au management.

Experts? L'informaticien, le juriste, la documentaliste, le journaliste voire le comptable... Ils exercent dans la même entreprise que les premiers un métier bien spécifique, une expertise. Leur carrière est gérée par eux dans ce même métier mais souvent dans des entreprises successives.

Certes les frontières entre ces deux types de fonctions sont assez floues. Qu'en est-il des chercheurs, des contrôleurs de gestion, des hommes et des femmes de l'organisation, de la formation? Cela dépend d'eux-mêmes et de l'entreprise que leur carrière se situe dans l'un ou l'autre type.

Dans certaines disciplines, les carrières du second type démarrent plus vite mais les risques de «trou» au-delà de 40 ans sont plus fréquents. Au-delà de cette considération générale, regardons de près ce qu'il en est dans divers domaines: les salaires, la formation, la carrière, l'implication dans l'entreprise, le syndicalisme.

Le salaire évolue diversement

Le salaire est-il un prix de marché? On pourrait le penser quand dans les dernières années les jeunes ingénieurs et scientifiques ou les cadres de gestion issus des

grandes écoles négociaient un salaire d'embauche supérieur au même moment à celui de leurs aînés de cinq ans. Ce soufflé est maintenant retombé car la crise de confiance a entraîné celle du recrutement. Toujours est-il que l'évaluation de la juste rémunération tentée par les conventions collectives reste un problème quasi insoluble et que l'éminent spécialiste fortement recherché bénéficiera d'une prime de rareté sur le marché. Il est ainsi courant de voir la rémunération d'un informaticien atteindre 50 000 Francs mensuels à l'âge de 40 ans alors que son camarade de promotion dans une carrière du premier type culminera à 30 000 Francs/mois. Mais pour l'informaticien va se poser immanquablement la question de la fin de carrière. Cette question de rémunération inégale à diplôme égal va poser problème aux entreprises à statut et à la Fonction Publique. Comment les collectivités territoriales dont les salaires sont notoirement faibles vont-elles garder leurs informaticiens? En utilisant des cabinets extérieurs, en embauchant des contractuels ou en distribuant des primes pour éviter l'exode. Et il est curieux d'observer dans ce dernier cas qu'un changement de catégorie oblige l'intéressé à passer un concours à caractère général qui lui donnera accès à un poste tout autre que son expertise d'origine, poste qui le ramènera au métier principal de l'organisation.

La formation n'est pas pensée pour tous

Une entreprise qu'elle soit privée, publique ou Fonction Publique possède une vocation principale, parfois appelée «un

métier». C'est l'automobile ou la mécanique, la formation ou la poste... qu'importe. Quand cette entreprise bâtit son plan de formation, celui-ci est pensé en fonction de sa stratégie dans son environnement spécifique. Ainsi Renault pense-t-il à qualifier les opérateurs en fonction des nouveaux processus de fabrication, la maîtrise en fonction d'un concept de qualité totale, les cadres de fabrication, de méthode ou du commercial en fonction de la stratégie définie face à une concurrence exacerbée par les Japonais. Ce plan de formation est-il adapté à l'infirmière des usines, au juriste du contentieux, à l'informaticien-système? Ce n'est pas possible car ils représentent dans chaque fonction une poignée d'individus. Ils sont donc renvoyés à eux-mêmes pour trouver la formation qui les maintiendra à flot dans leur expertise, pour persuader le chef de service ou la documentaliste de prendre un abonnement à telle revue spécialisée, pour participer à un réseau d'informations qui les tiendra en alerte. Car ils savent que leur expertise reste fragile dans un environnement qui évolue vite et que leur rémunération n'est qu'une contrepartie à leur performance technique. Le jeune professionnel sorti plus récemment de l'école risque de ravir ce type de poste à un salaire beaucoup plus faible.

La carrière non plus

Ainsi fragilisé, ce juriste, cette documentaliste, cet informaticien est-il privilégié par le plan de carrières et de mutations géré par la direction des ressources humaines? Et bien non car personne ne peut imaginer ce juriste de 40 ans devenir gestionnaire de production, cette documentaliste bac + 5 évoluer vers les méthodes de fabrication. Quel avenir donc? Chacun est renvoyé à la gestion de sa propre carrière et ne doit rien attendre de l'entreprise dans ce domaine. Certaines entreprises se défont de ce problème en faisant appel à l'extérieur, par exemple en prenant en poste quasiment fixe des informaticiens d'une société de service.

Plusieurs solutions s'offrent au cadre du deuxième type: se former à une double compétence qui lui permette de rejoindre à un moment ou un autre le parcours du management, renforcer sa technique en changeant assez souvent d'entreprise et

en obtenant au passage un plus sur sa rémunération, rejoindre un cabinet d'experts dans son métier, s'installer à son compte et trouver des marchés dans les entreprises... Toutes les solutions sont possibles. Il est simplement nécessaire pour lui de mettre en oeuvre une véritable stratégie pour rester dans la course. Le bilan de compétences doit y aider.

Si tous les cadres doivent prendre eux-mêmes en main la gestion de leur propre carrière, les experts doivent y être tout spécialement attentifs. Ainsi pour ceux des cabinets d'expertise, les offres d'embauche dans les entreprises clientes doivent être regardées avec circonspection car elles peuvent conduire à une dévalorisation technique ultérieure à moins que ce ne soit dans le but de passer à terme à une carrière du premier type.

Culture d'entreprise pour les uns et réseaux professionnels pour les autres

Les cadres du premier type se retrouvent bien dans le dernier modèle sorti vanté par le journal d'entreprise. Ils y ont peu ou prou contribué. Ils se sentent portés par la culture ambiante. Mais ce même journal d'entreprise, si celle-ci n'est pas la bourse ou un agent de change, ne parlera jamais de la dernière technique fiduciaire pourtant indispensable pour le spécialiste de cette question. Alors l'expert aura tendance pour se retrouver dans l'ambiance de son métier à rejoindre à ses moments libres une association professionnelle dont le réseau va lui permettre de garder le contact. Et qui pourrait lui en tenir grief?

Un rôle pour le syndicalisme

La section syndicale est elle aussi baignée dans cette culture. Viendront en discussion les problèmes des personnels centraux dans le processus de production ou de gestion, ceux du métier de l'entreprise. Et même quand le débat rejoint les problèmes économiques ou d'emploi c'est bien par rapport à l'évolution de la concurrence, de la conjoncture de la branche dans laquelle est située l'entreprise. Dans

le collectif syndical, l'infirmière, l'informaticien ont du mal à se sentir concernés par tous les débats et même s'ils s'intègrent bien, ils ont à juste titre l'impression que leurs problèmes spécifiques ne pourront jamais être pris en charge.

L'intervention de l'UCC sur les groupes de métiers est venue du fait que les syndiqués sont fortement intéressés à débattre de ce qui fait leur travail quotidien dans l'entreprise et de l'avenir de leur fonction. Il n'est pas surprenant que ces groupes aient été intéressants mais éphémères pour les fonctions du premier type et que par contre ils se soient renforcés pour les activités d'expertise en entreprise. Ils permettent à ces derniers de se situer, de partager leur vécu, d'élaborer des propositions pour faire évoluer leur fonction, de favoriser une syndicalisation plus forte de leurs collègues dans d'autres entreprises. Le débat y est plus riche que dans les associations professionnelles car il est relié à ce que font d'autres groupes et se situe dans une analyse plus vaste. Je pense que le syndicalisme a ici toute sa place et que les fédérations de branches plus naturellement centrées sur le métier

principal doivent s'en préoccuper activement.

Proximité au métier et gestion de carrière se conjuguent

Chef du service production ou juriste pointu, chaque fonction se caractérise par une plus ou moins grande proximité au «métier» principal de l'entreprise. Une plus grande proximité favorise des évolutions de carrière par mutation à des fonctions successives. Un fort éloignement renvoie davantage à une gestion individuelle de carrière pouvant présenter des opportunités intéressantes par un changement d'entreprise plus fréquent. Mais gare aux chutes! Il est nécessaire pour chaque cadre d'être très attentif à la gestion de sa propre carrière mais il sera considéré par l'entreprise dans le premier cas plutôt comme un collaborateur, dans le deuxième cas plutôt comme un expert. Et sa stratégie doit en tenir grand compte.

DANIEL CROQUETTE



PLANS SOCIAUX, EXTERNALISATION, ESSAIMAGE, INSERTION

N'ayant pas maîtrisé l'accompagnement des mutations technologiques et concurrentielles, les entreprises françaises des secteurs de l'industrie et du tertiaire quasi-industriel (banques, assurances) ont été et seront amenées à diminuer drastiquement leurs effectifs. Cela peut se faire de façon plus ou moins douce, plus ou moins sociale, plus ou moins visible. De nouvelles méthodes sont employées pour éviter autant que possible les licenciements «secs». Deux exemples parmi d'autres: Thomson-CSF et la Régie Renault.

Thomson-CSF a connu des plans de licenciement, chaque année, depuis 1980 dans certains établissements, depuis 1987 au niveau de toute la société. Des négociations ont abouti à un accord (finalement non signé par la CFDT mais «présentant des côtés intéressants») dit «de prévention» qui introduit la notion d'«offre valable d'emploi». Aux termes de cet accord, un salarié ne peut être licencié si une offre valable d'emploi - O.V.E. - ne lui a pas été proposée. L'O.V.E. doit répondre à quatre critères: il doit s'agir d'un contrat à durée indéterminée, si le poste est externe à l'entreprise le salaire proposé doit être au moins de 85% du salaire actuel, la qualification doit être la même ou correspondre à une formation réalisée, le nouvel emploi doit se situer à moins de cinquante kilomètres (ou une heure et demie de temps de transport pour la Région Parisienne) du domicile du salarié.

À l'annonce d'un sur-effectif, les personnes concernées ont à choisir entre différentes options du plan social. Trente pour cent choisissent le congé de conversion, soit une suspension du contrat de travail de six à dix mois selon l'âge de la personne, éventuellement prolongée si une «offre valable d'emploi» n'est pas proposée. Soixante pour cent choisissent le projet individuel (surtout utilisé par des femmes qui en profitent pour s'arrêter de travailler ou des gens qui comptent «se débrouiller») ou le projet de création d'entreprise. Ces preneurs de projet reçoivent cinq mois de

salaire en sus de leurs indemnités conventionnelles. Les dix pour cent restant se partagent entre les conventions FNE et préretraites et les départs négociés. Les conventions de conversion existent mais ne sont pas utilisées car elles ne présentent pas d'intérêt dans le contexte.

Une cellule spécialisée de la DRH oeuvre dans trois directions:

- La chasse aux implantations industrielles: en cas de suppression d'emplois, recréer le même nombre d'emplois sur le bassin.
- L'externalisation: trouver des sociétés intéressées à reprendre une activité considérée comme non stratégique, avec tout ou partie des salariés. Les salariés concernés sont sous le régime de l'article L 122-12 du Code du Travail et cette solution «permet le maintien de la collectivité de travail» note un responsable.
- L'aide aux salariés créateurs d'entreprises: conseils, introductions mais aussi cinq mois de salaires supplémentaires aux indemnités conventionnelles.

La Régie Renault

3840 suppressions d'emploi progressives à Flins et Billancourt ont été annoncées au 1er janvier 1990. Début 1992, il reste 1275 personnes en poste; plus de 1200 ont fait l'objet de reclassement à l'intérieur de l'entreprise (départs en province entre autres) mais la pension à la

mobilité est faible; environ 550 personnes ont obtenu des conventions de conversion; environ 500 sont parties en préretraite; quelques-unes ont été mutées dans des filiales; 118 n'ont rien accepté, sous l'influence d'un syndicat qui affirmait que la surenchère serait payante et ont fait l'objet de licenciements «secs».

A Renault, il existe un petit service de cinq personnes pour aider les salariés à créer des entreprises et des entreprises d'insertion.

Pour un ouvrier de 53 ans qui a travaillé 25 ans à l'Ile Seguin et touche un salaire très supérieur à la moyenne de sa catégorie, le reclassement externe direct est une vue de l'esprit. Pour qu'il y ait reclassement, le principal ressort est l'acquisition d'un métier.

Les projets personnels des ex-salariés de Billancourt concernaient souvent des créations d'entreprise, de fait généralement des reprises de fonds de commerce ou de l'artisanat, cela va du café maure à l'hôtel à Alpe-d'Huez, en passant par le taxi aménagé de SOS Handicapés et quelques exemples de création d'entreprise en Tunisie.

Les grandes entreprises qui s'engagent dans ces aides à l'insertion ne le font pas par philanthropie mais parce qu'elles y trouvent un intérêt, en particulier au niveau de l'environnement local: les entreprises d'insertion procèdent à un mixage de salariés Renault en sur-effectif et de gens en difficulté. Renault passe contrat avec une collectivité locale, il crée ou aide à la création d'entreprise. La collectivité locale envoie le reste du personnel. Ce mélange est important car quelqu'un qui a vécu quinze ans dans une entreprise, même sans beaucoup de qualification, a quelque chose à apprendre à quelqu'un sans qualification ni expérience professionnelle.

Les entreprises d'insertion ont pour but d'adapter ou de réadapter à une vie professionnelle des jeunes sans emploi ou des chômeurs de longue durée qui n'ont pas ou plus l'habitude d'une activité professionnelle, et pour objectif de fabriquer des produits de qualité aux prix du marché mais leur productivité ne peut pas être analogue à celle des entreprises ordinaires, ce qui est compensé par des aides publiques destinées à disparaître dans le temps. Les entreprises d'insertion font

appel à des cadres ou à des agents de maîtrise de haut niveau en tant qu'apporteurs de technologie (y compris le contrôle de gestion) et en tant qu'investisseurs.

Pour Michel Praderie, il faut que les directeurs d'usine et leurs cadres s'impliquent dans la reconversion. Ainsi ce sont les cadres du service marketing qui ont fait l'étude de marché pour l'adaptation d'une entreprise d'insertion à Plaisir qui aménage des véhicules de type Trafic et Master aux besoins des handicapés moteurs en employant des gens de basse qualification mais sachant «bricoler astucieusement».

Les entreprises d'insertion offrent sans doute des possibilités importantes de détachement de cadres et aussi la possibilité de reclasser les gens qui s'en vont. Si la création de l'entreprise se place dans la logique de l'insertion par l'économie, Renault apporte une aide financière à cette entreprise et passe contrat avec elle, mais toujours en liaison avec les collectivités territoriales et dans ce cadre, impose un cahier des charges. Pour certaines activités, les antennes commerciales (concessions et succursales) de Renault apportent leur aide.

Il existe aussi des formes plus classiques d'essaimage. Ainsi une jeune femme de Renault a créé une société d'intelligence artificielle. La Régie n'a pas pris de part de capital mais a géré l'interface administratif et les aspects comptables (bilan et comptes prévisionnels).

Du chaud au froid

La pratique de l'essaimage est né par les entreprises avec les plans sociaux. Maintenant des entreprises tentent de procéder à un essaimage «à froid» en proposant à leurs salariés de quitter «en douceur» pour vivre leur vie, leur permettant de concilier le fantasme de l'entrepreneur que bien des salariés portent au fond du cœur et le désir de sécurité qui est tout aussi profond.

«L'essaimage fait partie de la gestion des ressources humaines» affirme M. Bellali de «Développement et Emploi» * «les salariés ont compris qu'ils n'étaient pas propriétaires de leur emploi et les

entreprises commencent à comprendre qu'elles ne sont pas propriétaires de leurs salariés». Il distingue ainsi trois types d'essaimage: à chaud, pour faire diminuer l'effectif; à froid comme aide à l'orientation et à la réflexion sur des projets personnels; l'essaimage stratégique qui vise à aider la création d'entreprises amies mais pas dépendantes. Mais l'essaimage conduit de fait souvent à la sous-traitance, parfois élégamment appelé essaimage partenarial. Et dans ce cas peut avoir des effets pervers en sortant les salariés du champs des conventions collectives.

De grandes entreprises ont une politique d'essaimage (Elf Aquitaine, Rhône Poulenc...) et sont souvent fières de leurs résultats: 500 essaimeurs en dix ans pour un effectif de plusieurs dizaines de milliers de personnes. Réelle revalorisation d'un tissu de PME ou phénomène de mode?

Externalisation et droit du travail

Dans l'industrie et le bâtiment, on connaît de nombreux cas de dé-salarisation, d'«externalisation»: tel entrepreneur de bâtiment qui oblige ses salariés à s'établir à leur compte comme artisans sous-traitant avec lui (il n'a ainsi plus d'obligations de sécurité...), fermeture d'ateliers intégrés ou suppression de la maintenance et transferts des salariés à des sous-traitants... qui peuvent être les précédents chefs d'ateliers.

La presse syndicale et parfois la grande presse se font l'écho des agissements d'entreprises utilisant, afin de contourner

le Code du Travail, des «artisans» qui présentent de fait toutes les caractéristiques du salariat (subordination juridique et économique).

Plus astucieuses, de grandes entreprises ayant pignon sur rue externalisent certains secteurs (les transports, la maintenance, la restauration ou l'informatique). Plus définitive que la filialisation qui constitue d'ailleurs parfois sa première étape, l'externalisation prend différentes formes: le chef d'équipe se met à son compte et embauche ses ex-compagnons; le personnel est transféré - généralement avec «dégraissage» au passage - à une entreprise trouvée pour la circonstance, éventuellement attiré par quelques primes...

Dans le secteur des services ce type d'opération est devenu un mode de gestion: bureaux d'études et sociétés de services sont entourés d'un halo d'individus, souvent d'anciens salariés licenciés en conjoncture de basses eaux et qui, en profession libérale le plus souvent, en contrat à durée déterminée parfois, travaillent pour leur ancien employeur chez eux sur leur propre micro-ordinateur. Economie d'infrastructure chez l'un, apparence de liberté chez l'autre.

Avant de condamner ou de préconiser ces pratiques il importe de les analyser dans leurs causes et leurs conséquences. Elles existent, elles sont probablement appelées à se développer. Il est urgent que le mouvement syndical s'interroge et que s'adapte le droit du travail.

M.N.A.

* Colloque Réalités du Dialogue Social du 25 septembre 1990.



OUTPLACEMENT ET PILOTAGE DE CARRIÈRE

Directeur général d'un important cabinet d'outplacement, Jean-Luc Buridans, également auteur de "l'outplacement démystifié", fait ici le point de ce service et pose les conditions pratiques et déontologiques de son efficacité.

L'outplacement se définit surtout par son objectif: permettre à celui qui en bénéficie de trouver rapidement un nouvel emploi conforme à son potentiel et donc à ses légitimes aspirations, hors des structures de son entreprise d'origine.

L'outplacement est un service que l'entreprise offre à un salarié dont elle a décidé de se séparer (out-), des consultants spécialisés mettent en oeuvre un ensemble de techniques et de moyens et conseillent le candidat (1) dans sa démarche pour trouver une autre situation professionnelle (-placement).

Cette prestation fait partie d'un métier plus vaste; la réorientation de carrière. L'outplacement est la réorientation externe. La réorientation interne est souvent appelée: pilotage de carrière. Les entreprises destinent essentiellement aux cadres ces prestations individualisées.

La démarche de l'outplacement

Dans un cabinet d'outplacement, le candidat engagera une démarche en sept étapes:

- **Le diagnostic** lui permet d'établir un constat réaliste et constructif de ses caractéristiques professionnelles, personnelles et relationnelles, atouts et limites: son patrimoine.

- **La définition** de ses objectifs professionnels l'engage à déterminer de façon volontariste ses trajectoires pour demain, sur la base du diagnostic réalisé, des besoins et motivations identifiés, et d'une exploration du champ de ses orientations possibles.

- **L'élaboration d'une stratégie** lui permet de choisir, d'organiser et de planifier ses actions.

- **Un entraînement aux techniques d'approche du marché** le perfectionne à la communication écrite et orale.

- **Sa recherche active sur le marché**, avec l'aide constante et systématique de son conseiller, le conduit à identifier et à négocier la future solution gagnante.

- **L'évaluation des offres et le choix final** sont facilités par l'analyse de ses chances de succès.

- Enfin, **son intégration** dans sa nouvelle activité est régulièrement appréciée, jusqu'à sa consolidation.

Qu'apporte l'outplacement ?

En premier lieu, un outplacement sert à préciser les contours de sa «carrure professionnelle». Autrement dit, à faire le point de ses compétences. Celles qu'il exerce actuellement, mais aussi celles qu'il a exercées et dont il a peut-être négligé l'importance, ou dont il a une vision réductrice. Bref, il s'agit de mettre en valeur l'ensemble de ses savoir-faire et du ou des métiers qu'il a acquis; de repérer les domaines de compétences qu'il souhaitera développer et de les hiérarchiser; analyse du passé et constat de l'aujourd'hui; mais également exploration de l'avenir. L'étude porte sur ses potentialités, c'est-à-dire la capacité qu'il possède à renforcer tels savoir-faire qu'il a insuffisamment développés, faute de circonstances, d'opportunité ou d'attributions.

Le second objectif de l'outplacement est de préciser ses «assises personnelles». Il

permet de faire le point sur l'ensemble des capacités personnelles, aptitudes, et qualités qui font sa richesse, indépendamment de son métier ou de sa technicité. Ce qui revient à déterminer les prédispositions naturelles (ou construites) qui rendent plus efficace son comportement dans telle fonction ou tel contexte humain et structurel. Préciser les « assises personnelles », c'est donc - et ceci est un point essentiel - mettre en valeur les fondements de ses attitudes professionnelles. Il s'agit d'identifier l'ancrage de ses motivations, la nature de stimuli qui le font agir; en un mot, son carburant personnel; bref de mieux connaître ce qui alimente son plaisir. Certains cadres n'en prennent conscience que lors de cette analyse.

La somme de ces résultats (carrure professionnelle et assises personnelles) sert à cerner ses objectifs professionnels; et donc à identifier ce que peuvent être son futur emploi et son contexte. Sur ce plan, la démarche de l'outplacement offre deux intérêts essentiels. Le premier est l'ouverture de ce que l'on peut appeler le champ des possibles, c'est-à-dire l'élargissement de l'éventail des hypothèses d'activité. Par des exercices de créativité, par la mise en contact avec des spécialistes de même domaine de compétences ou de secteurs d'activité divers, par la conduite d'entretiens spécifiques, le cadre est amené à envisager des possibilités d'activité auxquelles il n'avait souvent pas pensé. Le deuxième intérêt est bien sûr de pouvoir, par le dialogue avec de véritables spécialistes, valider les objectifs professionnels retenus. Pouvoir ouvrir le champ et valider ses options sont parmi les premières demandes de toute personne confrontée à un problème d'emploi.

Enfin, une telle démarche apprend au candidat à piloter sur plusieurs années son évolution professionnelle et à rechercher les meilleures conditions d'accomplissement possibles.

Les cadres qui ont suivi ce type de « check-up » se sentent souvent, par la suite, plus efficaces dans leur activité professionnelle.

Quels moyens un cabinet sérieux met-il à la disposition du cadre?

Un cabinet sérieux met à la disposition

du candidat: un ou plusieurs consultants, une méthodologie, une logistique et une base d'informations.

Un consultant. Il forme une équipe avec le cadre. Dans cette équipe, chacun a son rôle. Le consultant joue celui de guide: il veille au bon usage des atouts, entraîne à la technique, encourage, stimule, pousse le cadre à donner le meilleur de lui-même. Le consultant s'appuie sur des techniciens internes et externes, psychologues, professionnels de secteurs différents.

Une méthodologie. Elle permet au cadre de mettre en oeuvre une démarche organisée. Elle lui donne les moyens de se repositionner. Puis de se déterminer un objectif professionnel précis et enfin de se mettre en action. Cette méthodologie est une épine dorsale, autour de laquelle vont s'articuler, en fonction du profil de chacun, des travaux choisis d'analyse, de créativité, d'investigation, d'entraînement, de stimulation, puis des actions très concrètes de recherche, planifiées et pilotées jusqu'à la consolidation finale.

Une logistique. C'est-à-dire un cadre de travail professionnel: un bureau individuel, des moyens de communication (téléphone, fax, minitel), un secrétariat qui assure la frappe des documents, prend les messages téléphoniques, organise les déplacements, affranchit le courrier et organise le cadre de vie. Cette notion de « cadre de vie » est importante. Le candidat va passer plusieurs semaines dans ces locaux. Il en disposera comme il l'entend, ils ont été conçus pour lui. Il doit pouvoir y trouver - et y apporter - la convivialité que chacun recherche dans un environnement de travail.

Une base d'informations. Celle-ci permet d'identifier les entreprises et les décideurs qui correspondent aux cibles voulues.

Concrètement, cette base est constituée d'annuaires professionnels, généraux ou spécialisés, des rapports d'activité des plus importantes entreprises françaises ou européennes, des quotidiens ou périodiques permettant d'organiser des revues de presse, des annuaires et bulletins d'associations d'anciens élèves, etc.

Enfin, parmi les moyens d'informations, il y a la formidable **possibilité d'échanges** favorisée par les contacts avec les

autres cadres oeuvrant au sein d'un cabinet. Des relations fructueuses s'y établissent même si parfois, à l'occasion des premières visites, certains cadres ont le réflexe de rester sur leur réserve. Une attitude bien compréhensible lors de la découverte d'un territoire. Rapidement cette réserve disparaît: convivialité oblige.

Piloter sa carrière

Chaque cadre devrait avoir les moyens, à différents moments de sa vie professionnelle, et non pas seulement lors d'une démarche d'outplacement, de s'interroger sur sa carrière et de bénéficier d'un éclairage. L'entreprise peut et doit l'y aider. Ces actions se mènent à des moments favorables ou cruciaux.

Ainsi, cela peut s'avérer très utile à l'occasion de mutation ou de promotion. Trop souvent, mal gérées, elles aboutissent à des situations de crise et donc, à des séparations.

Si une transition constitue un moment privilégié, d'autres circonstances devraient déclencher une réflexion approfondie.

Après deux ou trois expériences significatives, un cadre doit faire un point fixe, il doit répondre à deux interrogations de base: de quoi me suis-je enrichi?, puis «quelles trajectoires puis-je poursuivre demain et après demain?». En répondant à ces questions, il mettra en évidence les choix qu'il pourra proposer à sa hiérarchie. Ces objectifs, qu'il aura lui-même élaborés puis négociés, lui permettront de détecter facilement ses besoins de renforcement ou de développement. Ce que l'on peut appeler son «plan de progrès personnel», à mettre en oeuvre avec le concours de sa hiérarchie et des gestionnaires de ressources humaines.

Contrairement aux entreprises qui ne les utilisent qu'en situation de crise, ces analyses doivent se pratiquer dans un esprit de développement. Déjà de nombreuses sociétés offrent à leurs cadres, systématiquement et au moment opportun, la possibilité de réaliser avec professionnels extérieurs des «entretiens de pilotage» ou bilans d'évolution». Les règles en sont simples et tiennent en trois mots: en prendre l'initiative, en garantir la confidentialité et maintenir le dialogue.

Initiative: «vous pouvez, si vous le désirez, pratiquer une réflexion sur votre évolution professionnelle avec un expert extérieur».

Confidentialité: «celui-ci devient votre conseiller personnel, les résultats de ces travaux sont votre propriété; le consultant n'a pas mission de restitution auprès de nous».

Dialogue: «à l'issue de vos travaux, et si vous le souhaitez, échangez avec votre hiérarchie ou votre gestionnaire de carrière sur l'analyse que vous faites de votre parcours d'hier et, surtout, de demain. Bâissez avec lui le programme de mobilité fonctionnelle, de promotion, de mutation, et de formation à mettre en oeuvre».

Ainsi, en plus des traditionnels suivis de carrière menés en interne, les cadres volontaires peuvent-ils, avec leur conseiller puis avec le management, se prononcer rapidement sur les voies qu'ils souhaitent prendre, les jalons nécessaires et les conditions de leur réussite.

Quand il sait qui il est, où il en est, où il veut aller et comment y aller, le candidat devient acteur de son évolution. Il maîtrise son cheminement. Le niveau de ses potentialités, qu'il soit élevé ou pas, est détecté et reconnu par chacune des parties. Les responsabilités n'en sont que mieux établies: d'une part, les contributions attendues du cadre, et de l'autre, les opportunités que se doit d'offrir la structure. Ainsi, toute décision commune est issue d'un dialogue.

Négliger son évolution est encore plus dangereux que de négliger son image. Etre en état de veille sur une trajectoire n'est pas signe d'ambition démesurée, mais preuve de responsabilité. Se donner les moyens de mener une réflexion approfondie, aussi. Cela débute par un dialogue avec son gestionnaire de carrière ou son DRH. A lui de mesurer le sens de la demande et de choisir le moyen approprié.

JEAN-LUC BURIDANS

Article extrait de «L'outplacement démystifié» (Editions Dunod) par Jean-Luc Buridans, directeur général de Garon Bonvalot et Associés.

(1) Dans les cabinets, on désigne sous le nom de candidat les salariés en situation d'outplacement; en effet ce sont bien des candidats à une nouvelle vie professionnelle.

TEMPS PARTAGÉ, EMPLOIS MULTIPLIÉS ?

Les petites entreprises ont besoin de cadres sans avoir les moyens ni parfois l'envie de les recruter sur une base complète. Alors, pourquoi ne pas partager ? demande Bruno Thévenet, l'efficacité des entreprises et la situation de l'emploi y gagneraient...

Aujourd'hui la création d'emploi ne peut venir que des petites et moyennes entreprises. On a probablement toujours créé plus d'emplois dans les petites entreprises que dans les grandes... et pour cause : ce sont les petites qui grandissent n'est-ce pas ?

Mais au-delà de ce truisme admettons quand même qu'un certain nombre de choses ont changé, au moins deux pour le sujet qui nous intéresse :

- les grandes entreprises ne confient plus aujourd'hui les mêmes tâches à leurs fournisseurs et sous-traitants qu'auparavant. Les tâches comprennent maintenant beaucoup plus de conception ; il s'agit de fournir des sous-ensembles et non plus des pièces, ce qui exige une organisation et une gestion de production complexe ; ne parlons pas de l'assurance qualité ou du commercial...

- les techniques elles-mêmes se sophistiquent et font appel pour un même produit à des domaines de compétences beaucoup plus variés et pointus, dans l'industrie comme dans le tertiaire.

Tous ces phénomènes font que la demande de travail de cadre ou de technicien croît, ce que les statistiques nous montrent bien évidemment. Mais tous ceux que le métier ou le militantisme amènent à avoir des contacts avec de nombreuses entreprises savent que les besoins dépassent largement les embauches effectives.

Si la PME n'embauche pas un cadre c'est pour de nombreuses raisons : on ne ressent pas, objectivement ou subjectivement le besoin d'un cadre à plein temps, il n'y en a pas encore dans l'entreprise et le patron craint en lui un rival potentiel, etc.

Devant ce constat le ministère de l'industrie a mis en place une aide financière

favorisant l'embauche d'un premier cadre. Mais au-delà il nous semble que l'embauche d'un cadre à temps partiel peut couvrir des potentialités considérables quasiment inexploitées aujourd'hui.

L'idée n'est pas neuve en soi, certains s'y sont attelés depuis longtemps déjà. Mais elle piétine, preuve que personne n'y croit vraiment. Il faut dire que l'utilisation du terme « travail à temps partagé » a été souvent dévoyé vers deux types de situations qui n'en sont pas :

- « l'interim de haut niveau » : pour résoudre un problème ponctuel, on fait appel pour quinze jours, un mois, trois mois à un cadre qui va venir faire une mission,

- le conseil : il va venir deux ou trois jours par mois faire une intervention dans l'entreprise, comme un expert-comptable par exemple.

Ces deux modalités, qui présentent toutes deux un intérêt en soi et ne sont évidemment pas moralement condamnables, ne nous semblent cependant pas correspondre au besoin que quelqu'un s'investisse largement dans une entreprise, avec tout ce que cela suppose d'échange avec les différents acteurs. Parallèlement, pour qu'un cadre à temps partagé soit partie prenante à part entière de la vie de l'entreprise, il nous semble que deux ou trois entreprises sont un bon chiffre, quatre un maximum.

Outre l'aspect quantitatif direct pour l'emploi d'une telle formule, il nous semble que l'intérêt principal en réside surtout dans ses effets qualitatifs et indirects : elle peut permettre à de petites entreprises un saut qualitatif dans la gestion d'une de ses fonctions principales, complémentaire de la compétence du chef d'entreprise. Mais elle permet aussi une ouverture sur l'exté-

rieur qu'un cadre à temps plein ne lui apporterait pas au même degré, puisqu'un cadre à temps partagé verra plusieurs situations d'entreprise en même temps.

Cette formule est certainement une solution d'avenir mais, comme toute solution un peu innovante, elle bouleverse les schémas mentaux tant des salariés que des chefs d'entreprise, voire des consultants qui peuvent voir en elle une concurrence potentielle alors que, comme toujours, elle serait plutôt créatrice d'une prescription de conseil supplémentaire.

Plus que les problèmes juridiques, même s'ils ne sont pas inexistantes, ce sont des obstacles de mentalité et d'organisation qui sont à vaincre pour que cette nouvelle forme d'emploi prometteuse puisse prendre corps.

En conclusion nous souhaiterions mettre l'accent sur deux conditions qui nous paraissent importantes:

D'abord un cadre en temps partagé ne peut pas être un débutant. En effet, ce doit être quelqu'un capable de beaucoup d'adaptation pour passer rapidement d'une culture d'entreprise à une autre, capable d'une bonne gestion de son temps et possédant une capacité de communication au-dessus de la moyenne. De ce fait cette solution paraît particulièrement adaptée à un reclassement de cadre ayant déjà de l'expérience. Pour autant, il ne faut pas la présenter comme une formule avant tout «sociale». Elle peut être particulièrement intéressante pour un cadre qui souhaite se

«désencroûter» d'un poste où il s'ennuie un peu, sans pour autant prendre le risque d'un départ complet. Elle présente des avantages de la situation de conseil sans en présenter tous les risques. Elle peut être particulièrement intéressante à négocier pour un cadre menacé de suppression de poste parce que l'entreprise est en difficulté: pourquoi ne pas faire valoir à celle-ci tout l'avantage que présenterait le maintien d'un demi-poste?

Ensuite, une organisation solide pour promouvoir le travail en temps partagé est nécessaire à plusieurs titres:

- pour remplir une fonction de conseil vis-à-vis de l'entreprise et vis-à-vis du candidat aussi bien sur le contenu de l'emploi et le profil du poste que les aspects juridiques,
- surtout pour mettre en place le recrutement tant des entreprises que des candidats. Ceci demande des capacités de communication importante, une sensibilisation et animation des acteurs concernés: ANPE, ASSEDIC, partenaires sociaux.

Plusieurs tentatives, à des degrés d'avancement différents sont actuellement en cours, telles que P.A.C.T.E. en Alsace ou un partenariat ARAVIS-C.J.D. en Rhône-Alpes.

Même si la chose est difficile, l'enjeu nous paraît mériter qu'on s'y attelle.

BRUNO THÉVENET



*Partez à la rencontre
des pays et des hommes*

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

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

Pour cet été plus de 100 propositions (séjours, circuits car ou auto, randonnées, notre formule expédition) dans plus de 30 pays autour de la planète.

Quelques exemples

- La Tunisie 2 semaines en pension complète au départ de Lyon à partir de : **2 450 F***
- La Sicile 2 semaines en pension complète au départ de Lyon à partir de : **6 500 F***
- L'Autriche 2 semaines en pension complète à partir de : **1 850 F***
- Circuit Canada/USA 16 jours au départ de Paris à partir de : **7 000 F***
- La Thaïlande (formule Expédition) 27 jours **9 200 F**
- * Prix par personne en chambre double.



**LE MONDE
EST
NOTRE PAYS**

Photo D. ROSTAING

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

Prénom et nom

Adresse

- Je désire : — connaître les conditions d'adhésion à ARVEL
— recevoir la brochure "Séjours et circuits"
— la brochure "Expéditions, randonnées"

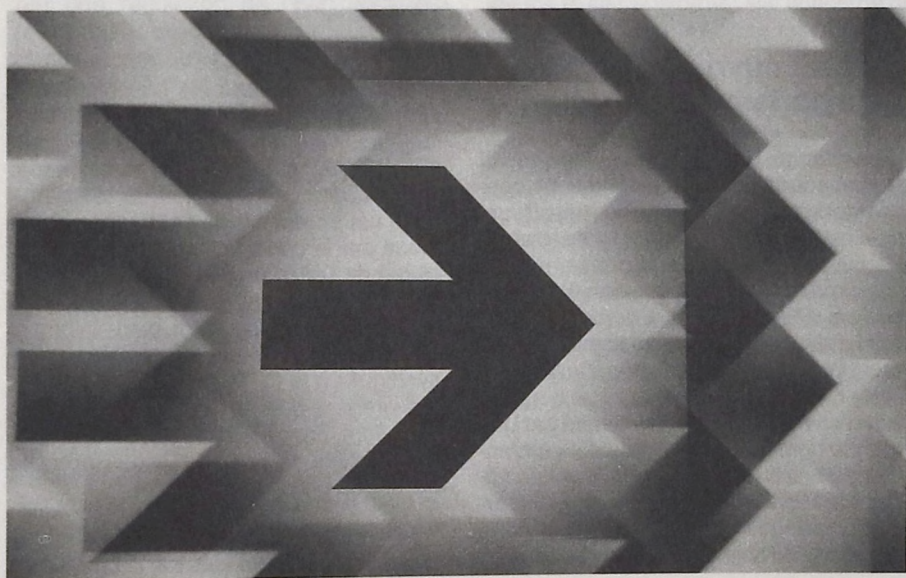
☐
☐
☐

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



CFDT
CADRES

CULTURES, POUVOIRS ET VALEURS



CULTURES ET GESTIONS

La culture ouvrière était liée à l'organisation taylorienne du travail, la culture d'entreprise se développe en lien avec la gestion participative nous dit Henri Pinaud, sociologue au CNRS, coordinateur du programme CNRS-CFDT «Paroles 2», qui s'interroge sur ce qui pourrait bien être une question: faut-il syndicalement réoccuper le terrain de la culture et de la gestion dans l'entreprise?

Né au XIX^{ème} siècle, le concept de culture ouvrière s'est développé, avec l'appui syndical, en réaction à la montée d'une gestion taylorienne dés-humanisante, et en lien avec une vision marxiste de la société. Son affaiblissement progressif a conduit à la réémergence de micro-cultures occultées jusqu'alors, notamment de la culture d'entreprise. Mais celle-ci a été souvent déformée par son asservissement aux objectifs de gestion interne et de promotion externe. Et le syndicalisme a abandonné ses liens avec la culture des salariés dans l'entreprise, en même temps qu'il laissait vide le terrain de la gestion. N'est-il pas temps pour les syndicats de réoccuper l'espace idéologique, culturel et gestionnaire de l'entreprise, dans une double stratégie de négociation collective et d'élaboration de projets participatifs?

Culture ouvrière, marxisme et taylorisme

La culture ouvrière est un ensemble clos et cohérent de représentations concernant la majorité ouvrière des travailleurs que cette culture à la fois constatait et voulait créer, en tant que classe, en tant que prolétariat, par opposition à la bourgeoisie. Elle a cherché à dominer, occulter, fondre en elle-même des micro-cultures fondées sur la branche d'activité, le métier, la région ou l'entreprise. Il s'agissait d'un mode de vie caractérisé par une grande homogénéité dans la consommation de biens et de services, par des valeurs et représentations communes marquées par un sentiment d'injustice, la nécessité de solidarité, d'opposition et de

lutte collective, concernant tous les aspects de la vie en société. Tout cela a été traduit, propagé, par l'art appelé populaire: hymnes et chansons, tableaux, affiches et bandes dessinées, livres, pièces de théâtre et films, avec l'intérêt et l'appui d'artistes et intellectuels dits engagés. La culture ouvrière a représenté pour les salariés un puissant moyen de rassemblement, de cohésion, de solidarité. Elle a renforcé le sentiment d'appartenance à un ensemble homogène, au-delà des nationalismes, corporatismes, régionalismes. Mais cette cohérence sociale était aussi union de combat contre l'ennemi de classe. Les représentations qu'elle portait, particulièrement entre les deux guerres mondiales et dans les années d'après 1945 ont été un outil de propagande d'autant plus efficace qu'elles correspondaient à certaines réalités et à leur interprétation par une idéologie dominante.

En effet, après 1945, la CGT et le PCF apparaissent comme les principales forces politiques et syndicales. Jamais l'idéologie marxiste n'a autant influencé la société française. Or, pour le marxisme, le pouvoir, déterminé en termes économiques est en dehors de l'entreprise. Il est fondé sur le capital et le fonctionnement global de l'économie libérale. Cette conception permet de faire l'économie des micro-cultures - pourtant bien vivantes: ainsi celle des mineurs du Nord, fortement syndiqués à la CFTC - qui ne deviennent compréhensibles et acceptables que si elles sont renvoyées à la culture ouvrière, que si elles contribuent à construire la culture du prolétariat.

Mais l'époque est aussi une période de croissance, caractérisée par la production

de masse de produits indifférenciés, soumise à l'organisation taylorienne du travail. Cette organisation «scientifique» approche en France d'une apogée qu'elle atteindra dans les années soixante. Elle est fondée sur la double division, sociale - entre conception et exécution - et technique - parcellisation des tâches - du travail, impliquant une structure centralisée aussi bien pour le stratégique que pour l'opérationnel: la hiérarchie n'a que de faibles marges de manoeuvre, son rôle essentiel étant de vérifier que les règles sont bien appliquées. Ce type d'organisation engendre des relations sociales conflictuelles et un syndicalisme qui se veut de classe et de masse.

Les politiques syndicales portent alors surtout sur des revendications quantitatives, unifiantes (salaires, durée du travail, conditions générales d'emploi, droit syndical...) afin d'obtenir un meilleur rapport de forces. Elles visent surtout le niveau national interprofessionnel et celui de la branche, s'efforcent de peser sur le législateur et produisent du droit et des normes pour de nombreux salariés, mais ceci - pour la majorité des organisations syndicales - dans l'attente d'une rupture avec le système économique capitaliste.

Ainsi, jusqu'aux années soixante-dix, divers éléments, culturels, idéologiques, économiques, sociaux, organisationnels... convergent en France, pour une conception dominante où le progrès dans la société viendra de l'extérieur de l'entreprise: par une régulation de l'Etat socialiste (centralisé ou autogestionnaire), par l'avancement des sciences et des techniques. En attendant, l'entreprise est en quelque sorte neutralisée pour ce qui est de son organisation et de sa gestion irrémédiablement liées au système économique existant.

Culture d'entreprise, dérégulation et gestion participative

A partir de la fin des années soixante, le concept de culture ouvrière va perdre de sa pertinence pour rendre compte de la réalité. Les divers facteurs qui avaient favorisé et soutenu la création et le développement de cette notion vont se modifier profondément. Ces évolutions vont con-

duire à son affaiblissement progressif et à la réapparition des micro-cultures qu'elle avait masquées. Au début des années quatre-vingts, on voit émerger la culture d'entreprise, outil de gestion du personnel, moyen de conquête de marché ou de défense contre les agressions.

De 1955 à 1990, la population ouvrière passe de plus de 50% à moins de 20% du total des salariés. Les grandes concentrations ouvrières éclatent en petites unités, souvent filialisées. Le travail précaire et la sous-traitance se développent. La composition sociologique ouvrière se modifie; le niveau moyen de culture générale et technique augmente; la proportion d'OS et de manoeuvres diminue et les femmes et les immigrés forment un pourcentage plus important des salariés peu qualifiés, apportant de nouveaux rapports au travail, de nouvelles valeurs aux cultures locales. On redécouvre les cultures de catégories professionnelles (techniciens), de branche (sidérurgistes), de métiers et de région, de sexe, de nationalité, d'entreprise, voire d'établissement, qui coexistent en interaction.

Le syndicalisme traditionnel entre en crise. A côté des revendications classiques, les exigences qualitatives - organisation, contenu, conditions de travail - prennent un poids plus important. Les lois Auroux sur le droit d'expression et sur l'obligation annuelle de négocier développent la négociation d'entreprise, tandis que la négociation contractuelle nationale stagne et se transforme: elle concerne de plus en plus les PME. Les tentations de dérégulation - régulation éclatée, adaptée à des conditions d'entreprise ou de branche - sont fortes. La mondialisation de la concurrence, la globalisation des produits et services, l'accélération des progrès techniques et de leur diffusion remettent en cause l'OST (Organisation Scientifique du Travail) et on quitte progressivement la production de masse pour les petites séries différenciées. Dans le même temps, l'idéologie marxiste et ses représentants politiques et syndicaux subissent une forte perte d'influence. On arrive à l'âge du «tout entreprise».

Au sens le plus médiatisé du terme, la culture d'entreprise est un instrument au service d'un mode moderne de management: la gestion participative. Ce type de gestion a en gros deux objectifs. Il

s'agit d'une part de donner, en sus de la flexibilité externe (emplois précaires, sous-traitance...), de la souplesse interne aux structures d'entreprise, par le biais de diverses techniques visant à décentraliser les décisions opérationnelles (DPO (Direction Par Objectifs) et centres autonomes de profit, groupes semi-autonomes, cercles de qualité, individualisation, des rémunérations...). Mais l'assouplissement de la règle taylorienne risque de créer du désordre. Il faut donc aussi utiliser des techniques renforçant la cohésion des salariés. Le projet d'entreprise fournira des objectifs communs pour focaliser les énergies. La culture d'entreprise (souvent fondée sur l'histoire de l'entreprise) rassemblera les valeurs qu'une direction veut à la fois voir partager par l'ensemble des salariés - pour créer et entretenir leur identification à l'entreprise - et diffuser à l'extérieur - pour donner de soi une image favorable, voire pour se défendre contre des agresseurs (OPA). La communication des objectifs et des valeurs devient stratégique. Dans cette optique, le rôle de la hiérarchie se modifie. Elle a moins besoin - théoriquement - de faire observer les règles et doit plus se consacrer à diffuser la culture et les buts communs, à convaincre les salariés et à coordonner les efforts.

La culture d'entreprise, ainsi conçue et mise en oeuvre a souvent déformé la réalité, en fonction même des objectifs qu'elle poursuivait. La représentation culturelle de l'entreprise est souvent tronquée: pour convaincre et mobiliser les salariés, pour séduire l'extérieur, la gestion par la culture prend souvent l'aspect et utilise les techniques de la publicité dont elle présente l'univocité et la simplification abusive. Elle tend notamment à gommer ce qui pourrait donner une mauvaise image de l'entreprise, par exemple les crises et les conflits qui ont pourtant concouru à la construire. En n'étant au service que d'une seule logique la culture d'entreprise donne l'impression de ne vouloir créer qu'un

patriotisme totalitaire d'entreprise, voué à ne faire naître chez les salariés que des sentiments tout dévoués à leur firme. Enfin, si la présentation en est sophistiquée, le contenu de la communication d'entreprise est bien souvent d'une pauvreté affligeante: c'est le médium qui est le message.

Un dilemme syndical inutile?

L'enjeu est de taille. Les organisations syndicales vont-elles relever le défi? Il s'agit de laisser ou non envahir l'espace idéologique des lieux de travail par des projets et cultures d'entreprise univoques. De continuer à laisser vide le terrain des nouvelles formes de gestion et d'organisation du travail. N'est-ce pas aussi une erreur pour l'entreprise ou le service public de croire qu'une organisation peut survivre à terme sans apport critique?

Le syndicalisme n'a-t-il pas trop longtemps souffert d'une inutile contradiction: considérer que son rôle traditionnel et un rôle participatif étaient contradictoires? Le syndicat n'est-il pas idéalement placé, de par la confiance des salariés, pour jouer le rôle de force mobilisatrice, motrice de l'expression/participation directe, de donner configuration et orientation au participatif, pour en être le fédérateur, dans et hors de l'entreprise? Faudrait-il pour cela qu'il abandonne son rôle de négociation collective? Ou la réponse ne serait-elle pas dans une stratégie duale dont les débats syndicaux pourraient, avec les salariés, définir les objectifs, conditions, principes, modalités?

Sinon l'éternel débat syndical, toujours recommencé et jamais conclu sur la démocratie dans l'entreprise risque encore d'être pour longtemps neutralisé.

HENRI PINAUD

UN GLISSEMENT DES VALEURS

La crise des valeurs dans la société est liée à un «déménagement» des systèmes de représentations, nous dit Pierre-Marie Dugas, ancien directeur des ressources humaines, reconverti dans le conseil aux entreprises; l'économie est roi, l'entreprise est hégémonique, les rapports de travail deviennent de plus en plus commerciaux. Et si l'avenir du syndicalisme était de passer du militantisme au contrat conjoncturel?

Disparition du militantisme, renfermement sur l'hexagone et exténuation des militants tiers-mondistes, déréglementation du travail dans une semi-indifférence générale, voire une approbation, individualisation des salaires, renforcement de la lutte pour la carrière individuelle, abandon de la chose politique, y compris par d'incontestables militants qui mettent aujourd'hui au service d'une entreprise la ferveur qu'ils avaient mise pour le politique, renforcement de corporatismes qui sont des individualismes collectifs et montée du lepénisme...

Tout ceci semble bien être lié. Pour essayer de montrer ce lien, il convient de faire un détour, que le lecteur soit patient! Prenons un peu de recul. Le fonctionnement d'un individu repose sur l'image plus ou moins idéalisée qu'il se fait de lui-même ; sur l'image qu'il se fait du comportement qu'il est nécessaire d'avoir afin qu'il puisse être fier de lui-même et qu'il puisse revendiquer toute sa place dans la société ; sur des normes de conduite qui ont été mises dans sa tête depuis son enfance, etc. Nous sommes ainsi constitués par un ensemble d'images de nous-mêmes et de notre place dans le monde. Des philosophes ont appelé cela notre système de représentations.

Or ce système de représentations n'est pas constant. Il y a peu de siècles, des gens cultivés se sentaient justifiés à s'assassiner mutuellement en un duel pour ce qui nous semblerait des vétilles; à d'autres époques, on s'est étripé pour des désaccords sur la dite virginité de la mère de Jésus. Plus près de nous, nous percevons quotidiennement que le système de repré-

sentations de nos enfants ne peut plus être celui de nos grands-parents, nés avant le premier avion.

Un rez-de-chaussée et deux étages

Sommairement, notre système de représentations me semble pouvoir être comparé à une maison du type «R+2»: un rez-de-chaussée et deux étages. Au rez-de-chaussée, c'est le domaine de l'économie, le travail, le rapport à la production et à l'acquisition du nécessaire à la vie. Au premier étage, ce sont les relations avec les autres, notre conception de l'organisation des rapports sociaux, c'est-à-dire le domaine du politique. Au second étage, c'est le domaine du religieux, l'ensemble des représentations qui gèrent nos décisions quand est menacé ce qui nous semble vital.

Aucun homme ne peut exister sans que sa maison ne possède son rez-de-chaussée et ses deux étages. Mais selon les moments de notre vie, nous nous installons de préférence à un des niveaux et n'utilisons les autres niveaux qu'en tant que de besoin. Ce sont en quelque sorte des espaces de rangement, où l'on se rend de temps en temps parce qu'il le faut bien, mais où l'on n'aime guère séjourner.

De la même manière, les sociétés humaines choisissent aussi d'habiter tel ou tel étage de préférence aux autres. Dans l'histoire passée, il semble en effet qu'on ait vécu soit au rez-de-chaussée de la maison, soit au premier étage, soit au second.

Aux 16^{ème} et 17^{ème} siècles européens, on fréquentait surtout le second étage. C'était le système de représentations religieuses qui dirigeait l'ensemble des comportements et servait à les justifier, au point que Pascal pouvait écrire: «S'il y a un Dieu, il ne faut aimer que lui et non les créatures» (Pensées 479).

Un siècle après, au 18^{ème}, on avait changé d'étage. On s'était installé à l'étage politique. Les valeurs avaient basculé du côté de l'organisation d'une société fraternelle. A Pascal, Voltaire répond: «Il faut aimer et très tendrement les créatures» (Appendice aux Lettres philosophiques), et encore: «Comment pourrais-je admettre d'autres vertus que celles qui sont utiles au prochain? Nous vivons en société; il n'y a donc de véritablement bon pour nous que ce qui fait le bien de la société.» (Dictionnaire philosophique, article Vertu).

Sautons encore un siècle. Le système des représentations fondé sur l'organisation fraternelle de la société s'est effondré au début du 19^{ème} siècle avec les espoirs déçus de la Révolution française. On vit principalement au rez-de-chaussée de la maison. C'est le règne de l'économique. Les valeurs qui conduisent la société sont l'efficacité économique. «Enrichissez-vous», plaidera Guizot. Le premier étage n'est pas complètement vide, puisque des hommes comme Charles Fourier s'efforcent de le remeubler à partir précisément des valeurs économiques employées au rez-de-chaussée. Le second étage connaît lui aussi une petite fréquentation puisqu'une résurgence piétiste s'efforce d'en enlever les toiles d'araignée. Mais c'est au rez-de-chaussée, dans le système de représentations économiques, que réside la société et que se passent les choses considérées comme sérieuses.

A quel étage sommes-nous aujourd'hui?

En cette extrême fin du 20^{ème} siècle, l'humanité maintenant devenue planétaire, vit de nouveau surtout au rez-de-chaussée. Cela ne veut pas dire que tous les hommes y résident constamment, mais que ce sont les valeurs de l'économie qui règnent aujourd'hui de manière générale.

Ce n'est pas la continuité de la bourgeoisie

du 19^{ème} siècle, mais l'émergence d'un nouveau système de représentations. Car entretemps le second étage a été bien occupé dans la première moitié du siècle. Par exemple, de forts débats ont opposé les conceptions messianiques du catholicisme et celles du communisme; les préoccupations religieuses ont suscité en France de grands écrivains. Quant au premier étage, celui du politique, il a lui aussi connu depuis la fin du 19^{ème} une affluence croissante de gens pour qui étaient prioritaires et fondatrices les valeurs d'organisation fraternelle de la société, depuis la Commune de Paris, les hussards noirs de la République, Jaurès, Briand et la SDN, Blum, L'ONU, l'Europe de Robert Schumann, Mendès-France, l'autogestion, la foi dans le développement du Tiers-Monde, l'organisation de communes fraternelles, la lutte pour les Droits de l'Homme. L'engagement goulou en faveur de cette organisation fraternelle du monde avait relégué pendant ces dernières décennies les discours religieux dans la poussière de l'étage supérieur. La valeur suprême était alors devenue l'autre, auquel j'ai envie de mettre un grand A, l'Autre. Ce sont ces représentations sociales altruistes qui nous ont tirés en avant pendant plusieurs décennies. Mais cette représentation généreuse du monde et de chacun dans le monde n'a pas survécu aux guerres coloniales, Algérie et Vietnam notamment, à la paralysie de l'ONU, aux échecs de l'aide au Tiers-Monde, etc. La crise économique déclenchée par le premier choc pétrolier a donné le coup de grâce et a replié chacun sur son pré carré. Ces représentations appartenant au niveau politique ne peuvent plus nous tirer en avant.

Puisque ni le discours religieux ni le discours politique ne parviennent plus à constituer des systèmes de représentations qui tirent le monde, il reste le niveau économique. C'est ainsi que les pays dits développés résident aujourd'hui au rez-de-chaussée de la maison, commandés par les seules valeurs du niveau économique. C'est l'économique qui fournit aujourd'hui l'essentiel de nos représentations mentales. Tout projet humain est mesuré à son efficacité, exprimé en langage économique. Même le projet européen, à sa naissance tiré par des valeurs politiques d'organisation fraternelle, ne peut actuellement fonder sa validité que

sur une argumentation d'efficacité économique. Aussi l'entreprise est-elle aujourd'hui montée au pinacle des valeurs. Dans l'Olympe, aucun autre dieu ne lui dispute la première place.

L'entreprise, pivot structurant

Que l'économie dirige actuellement le monde est un constat. Les hommes forts des gouvernements sont leurs ministres des finances, quand ce ne sont pas les gouverneurs des banques centrales qui détiennent les vrais pouvoirs. Le pouvoir transnational des groupes industriels et bancaires et des capitaux flottants a quasiment relégué les pouvoirs politiques nationaux au rang de figurants.

En France aujourd'hui, c'est l'entreprise qui joue le rôle de pivot structurant de la société. Car c'est la seule structure qui ait survécu après la ruine des églises et des organisations politiques et sociales. L'entreprise est pour l'instant la référence ultime. C'est à elle, dite formatrice, qu'on confie nos préoccupations éducatives. Quand on pense «insertion sociale», on traduit «obtention d'un emploi» et c'est à l'entreprise qu'incombe cette tâche, comme si insertion sociale et insertion dans une entreprise étaient deux termes équivalents. Les missions locales pour les jeunes, conçues à l'origine pour coordonner l'ouverture globale d'une société à ses jeunes dans les dimensions culturelles, professionnelles et sanitaires, ont été réduites à des missions locales pour l'emploi.

Plus insidieux, ce sont les valeurs de l'entreprise qui règnent dans nos esprits: affrontement, efficacité à court terme, rentabilité financière. Et quand nous voulons argumenter, dans quelque domaine que ce soit, c'est dans ce registre que nous nous efforçons de forger nos arguments, car nous savons que ce sont ces seuls arguments-là qui apparaîtront imparablement au contradictoire.

Faut-il s'affliger de cet état de fait ? S'en réjouir ? Je m'en réjouirais plutôt, car il est plutôt heureux que, dans la décomposition idéologique et sociale que nous éprouvons, une structure ait tenu, l'entreprise. C'est cette structure qui évite à l'Europe d'aujourd'hui le sort de l'Allemagne de 1930. Imaginons un instant que nos entre-

prises se délitent, que l'homme ne puisse plus être reconnu dans son activité de production de biens ou de production de services ; il ne lui resterait plus alors, pour se prouver qu'il existe, que la consommation de biens, d'espaces, de territoires, d'hommes : ce serait la porte ouverte au nazisme, ou à son ersatz contemporain, le lepénisme.

L'avvers et le revers

Si on analyse les conséquences de ce glissement culturel, on peut en voir des négatives, et des positives.

Du côté négatif, l'entreprise au pinacle fait payer cher son hégémonie. Puisque l'efficacité est valeur suprême, l'entreprise dérègle sans états d'âme les horaires et les conditions de travail; elle délocalise, au grand dam des bassins d'emploi et des salariés concernés. Et ceci dans un consensus quasi général, car elle le fait au nom d'une valeur presque unanimement reconnue comme la valeur structurante de notre société, l'efficacité économique. La preuve en est que le seul argument que l'on puisse opposer à une décision de délocalisation ou de modification d'horaire, c'est une contreproposition encore plus efficace économiquement.

Une seconde conséquence négative, est que les entreprises n'hésitent plus à rompre les contrats de travail. Le contrat de travail est un contrat par lequel le salarié abdique de son indépendance en échange d'une certaine sécurité. Ce contrat tend à disparaître au profit d'un contrat commercial, soit collectif (on filialise), soit même individuel, (paiement à la tâche, contrats précaires); un exemple de cette dérive a été réalisé par des sociétés concurrentes de la Poste, condamnées par les tribunaux pour avoir établi avec leurs coursiers des contrats commerciaux comme s'ils avaient été des travailleurs indépendants.

Mais une première conséquence positive est la suivante : puisque l'entreprise est aujourd'hui perçue comme le cœur de la société, elle devient un enjeu important sur le plan des valeurs. On comprend que de nombreux camarades autrefois militants associatifs ou politiques aient réinvesti leurs forces dans leur activité professionnelle.

On comprend aussi que le mode d'organisation des entreprises devienne un terrain de combat. Comment faire notamment pour que l'organisation des entreprises respecte ses membres ? Le combat pour cette cause, mené aujourd'hui au nom d'une meilleure atteinte de l'efficacité, peut obtenir des victoires. En outre, en faisant éprouver à chacun le rôle qu'il peut jouer pour améliorer l'organisation de la structure dans laquelle il travaille, ce combat peut être le lieu d'une réinvention d'une citoyenneté active.

Du patriarcal au commercial

Mais surtout, face à cet état de fait, une nouvelle culture est en train de naître. Pressurés dans l'entreprise, les salariés font désormais une réserve mentale: ils sont d'accord pour être pressurés par une exigence croissante dont on peut parfois intérioriser la justification, mais si la coupe est pleine, si le contrat de protection n'est plus assuré, si l'emploi n'est plus solide ou s'il n'est plus qualifiant, on n'est pas marié, ciao ! Du contrat de type quasi patriarcal, on est passé de fait à un contrat mentalement commercial. Le salarié est d'accord pour rester tant que sa demande est satisfaite. Au-delà, il s'efforce de rompre, quitte même pour certains, parmi les plus jeunes, à risquer le chômage - ce qui n'exclut pas que la rupture puisse parfois être violente, tragique, animée par le sentiment que l'autre a bafoué le contrat. - Il y a, me semble-t-il, dans cette nouvelle forme de liberté mentale, une sortie de l'assistanat dans lequel certains salariés ont vécu ces dernières décennies, et la conquête d'une nouvelle dignité.

Et ceci rejoint la dimension du métier qui se redéploie actuellement. Le métier est du côté de l'avenir. Il est du côté du soi qui se construit et compte sur ses propres forces.

Aujourd'hui un curriculum vitae qui fait état de nombreux postes successifs n'est plus un véritable handicap, à condition que cette trajectoire apparaisse comme voulue ou du moins contrôlée. Le soi du salarié devient une valeur première. Le salarié doit donc apparaître non comme un objet balistique conditionné par des forces externes, mais comme quelqu'un qui a en lui ses propres moteurs, et qui est capable de diriger sa fusée entre les at-

tractions des diverses planètes dans l'orbite desquelles il a un temps séjourné.

Cette nouvelle valeur du soi supplante la valeur de l'Autre, qui nous guidait voici peu dans notre recherche d'une société fraternelle.

Faut-il s'en désespérer ? Je ne le crois pas. La reconquête du soi est une démarche humanisante, même si elle prend parfois des figures narcissiques comme dans certaines pratiques sportives. Seules pourront faire face à la complexité des temps modernes des personnalités réconciliées avec elles-mêmes. La médiation du travail et de la production d'objets finis ou de services reconnus est probablement un des points de passage obligés pour cette réconciliation avec soi-même. Elle est voie vers l'intériorisation. La reconnaissance de l'Autre ne peut être faite que par un soi qui s'est lui-même retrouvé.

Au plan intérieur, et non pas seulement au plan social, l'idéal ne serait-il pas ce que Brecht fait exprimer par Matti au terme de «Maître Puntila et son valet Matti» (je cite librement): «il faut que chaque homme devienne son propre maître.»

Du militantisme au contrat ?

Ces transformations culturelles ne sont pas objet d'approbation ou de désapprobation; elles sont un état de fait. Elles induisent des risques évidents, notamment le fait qu'il n'y ait plus de militants, c'est-à-dire de gens prêts à travailler pour une cause ou une organisation à laquelle ils s'identifieraient aveuglément. Mais est-ce si dramatique ? Il y a aujourd'hui des individus qui passent une sorte de contrat plus ou moins tacite avec d'autres, pour faire un bout de chemin avec eux, parce qu'ils servent conjoncturellement le même objectif. La clarté du contrat peut donc être une voie pour le redéploiement d'organisations syndicales et politiques.

La naissance de cette nouvelle responsabilité individuelle nécessite simultanément la renaissance d'une éthique. Si c'est demain de plus en plus une logique commerciale qui régit les rapports entre les hommes, c'est-à-dire une logique de l'échange, pourquoi pas ? A condition que soient réhabilitées certaines normes éthiques qui fondent le rapport social.

J'en vois une prioritaire, aujourd'hui massivement bafouée : le respect de la parole donnée. Et donc, en amont de tout contrat « commercial » entre deux personnes, l'effort de clarification sur la nature de ce qui est promis par chacune des deux parties ; et en aval, la volonté de ne pas se défilier devant les engagements pris. Il y a là un terrain d'action pour la vigilance syndicale.

D'autre part, si compter sur ses propres forces est une bonne incitation à sortir du rêve pour entrer dans la réalité, tous ne sont pas également armés pour le faire. La réussite de cette orientation que semble prendre la société française exige donc que soient renforcés les organismes de support qui aident chacun à mobiliser ses

propres forces, ANPE particulièrement mais aussi ASSEDIC, afin que les salariés directement affrontés à la dureté économique disposent de suffisamment de temps pour se prendre en main.

La culture a bougé. Nos systèmes de représentations changent. Nous avons été au premier étage de la maison. Certains ont aussi un peu séjourné au deuxième étage. Notre société est aujourd'hui principalement installée au rez-de-chaussée de la maison. C'est désormais à partir de ce rez-de-chaussée qu'il nous faut de nouveau investir les autres étages. Ne rêvons plus d'hier, demain nous attend.

PIERRE-MARIE DUGAS



LA NOBLE MISSION DU CADRE FRANÇAIS

Le cadre français, contrairement au manager américain qui raisonne en termes de contrat et de son homologue néerlandais qui se ressent d'abord membre d'une communauté, se considère investi d'une mission, qui découle de la noblesse de son état, elle-même acquise par le biais des diplômes, nous explique Philippe d'Iribarne, «X-Mines», directeur de recherche au CNRS, qui a publié «la logique de l'honneur» et «le chômage paradoxal»**.*

Même si le terme, directement traduit, tend à s'introduire dans certaines autres sociétés, l'existence même des cadres, avec cette barrière invisible et mystérieuse qui les sépare des «non-cadres» paraît constituer une sorte de curiosité française. Allez expliquer à un Hollandais ce qu'est la différence entre un cadre et un non-cadre. Vous n'y arriverez pas. Et si, passant du français à l'anglais, on traduit quelquefois «cadre» par «manager», la réalité quotidienne des deux fonctions, les types de responsabilités qui leur échoient et les types d'autorité qu'ils exercent paraissent à bien des égards très différents. Par ailleurs, ce qu'ils ont ainsi de singulier n'est pas sans importance quant à la manière spécifique dont les cadres français s'insèrent dans le marché du travail. Cette situation originale constitue-t-elle un archaïsme appelé à bientôt disparaître? Ou révèle-t-elle au contraire des spécificités d'une manière française de travailler ensemble, qui traverse résolument l'histoire? Un examen attentif des réalités laisse penser que la seconde hypothèse est la bonne.

Une catégorie à la fois moderne et traditionnelle

La catégorie des cadres n'appartient pas de toute éternité à l'histoire de France. C'est même, à l'échelle de celle-ci, une création récente. Elle date de l'entre-deux-guerres (1). Le cadre s'est conçu, sur le modèle de l'officier, comme quelqu'un qui, bien qu'étant dans une position salariée,

et donc subordonnée, n'est pas un simple exécutant de volontés patronales et dispose d'une responsabilité sociale beaucoup plus globale; comme quelqu'un qui, à la différence de l'employé et à l'image du patron indépendant, a des comptes à rendre, non pas simplement à un patron mais à la société toute entière.

Cette manière de concevoir son travail s'inscrit dans une opposition traditionnelle entre tâches jugées plus ou moins «nobles», qui structure fortement le monde professionnel français à tous les niveaux (2). Cette opposition sépare en particulier celui qui, simple prestataire de service, vend son travail à un client ou à un patron, de celui qui est détenteur d'une «mission» l'attachant à des objectifs d'intérêt général, à une cause, à un idéal. Pareille mission élève celui à qui elle échoit au-dessus de la condition quelque peu servile qui est le lot de ceux qui apparaissent comme étant à vendre.

On pourrait donner mille exemples de pareille opposition qui parcourt l'ensemble de la société française. Elle sépare, par exemple, ceux qui, employés de commerce, sont livrés aux caprices de clients, de ceux qui sont détenteurs de missions de service public. Elle incite les greffiers à refuser de devenir les «larbins» des juges (3). Et on la retrouve dans l'opposition entre le «simple» employé et le cadre. Une enquête anglo-saxonne portant sur les cadres français a pu s'étonner de découvrir ces derniers animés de ce qui semblait relever d'une mission «quasi-divine» (4).

La conception du travail qui donne sens

à cette opposition entre celui qui a une mission et celui qui est «simple» prestataire de service n'a rien d'universel. Elle correspond à une manière particulière de définir un travail digne. D'autres pays définissent pareil travail de manière bien différente. Ainsi, pour des yeux américains, un travail digne sera un travail réalisé dans le cadre d'un contrat entre égaux dont le respect est assuré par des règles précises mises en oeuvre elles-mêmes sous le contrôle d'un juge. Pour un Néerlandais, un travail digne sera conçu comme un travail exercé par un membre d'une communauté où chacun est tenu de s'expliquer vis-à-vis d'autrui et d'écouter avec attention ses arguments (5).

Le cadre et son diplôme

Si beaucoup de cadres sont (encore) non-diplômés, surtout parmi les plus anciens, un «vrai» cadre se doit d'être diplômé. Les cadres «maison», les cadres «sortis du rang», ne participent que de manière imparfaite à la pleine dignité du cadre. Là encore on retrouve quelque chose qui, très français, n'a rien d'universel.

Ainsi, on demande au manager américain d'être compétent et peu importe qu'il soit diplômé ou non. Le diplôme est simplement pour lui un indice, spécialement en début de carrière, qu'il a sans doute quelque capacité. Mais celui qui a fait preuve de pareille capacité ne sera pas handicapé par un manque de diplôme. On sait que ce n'est pas le cas en France.

Cette différence s'explique par les différences entre les rôles que jouent de fait dans l'entreprise, le cadre français, le manager américain et leurs homologues des divers pays (6).

Le manager américain conçoit son rôle comme celui d'un fournisseur et voit son patron comme un client. Il est perçu comme fournisseur par ce dernier. Peu importe les qualités personnelles d'un fournisseur, du moment qu'il fournit un bon produit. C'est tout ce qu'on lui demande.

Mais le cadre français n'est pas un simple fournisseur. On lui demande d'exercer la mission que fixent les traditions de sa fonction. Pour pouvoir remplir cette mission de manière tout à fait légitime, il ne

suffit pas qu'il soit compétent. Il doit avoir une dignité personnelle à la hauteur des prérogatives de pareille mission. Et, de même que son supérieur ne peut fixer celle-ci à sa guise, il ne peut décider à sa guise qui est digne de la remplir.

Le cadre «maison» est soupçonné de devoir sa promotion au bon vouloir de ceux qu'il sert, d'avoir en quelque sorte acheté sa promotion par sa docilité. Il faut vraiment qu'il ait une compétence éclatante pour échapper à pareil soupçon. Celui-ci le met en mauvaise position pour remplir une mission qui, justement, est définie par une certaine indépendance par rapport à la hiérarchie. Au contraire le cadre diplômé peut asseoir son indépendance sur son diplôme. L'obtention de ce diplôme témoigne du fait que ce n'est pas par faveur, mais par ses qualités personnelles, qu'il a acquis la place où il se trouve.

Par ailleurs il existe, parmi les diplômés, divers niveaux de «noblesse scolaire» (7). Et pour occuper de manière pleinement légitime une position «noble», il faut disposer d'un niveau de noblesse scolaire qui soit en rapport avec la noblesse de la position. Ainsi, il paraît à beaucoup quelque peu douteux que les «Bac + 2» disposent d'un niveau scolaire suffisant pour posséder la pleine dignité de cadre.

Cette situation ne distingue pas seulement le cadre français de ceux qui occupent des positions «équivalentes» dans d'autres pays (avec toutes les réserves que l'on peut faire sur ce terme d'«équivalentes» quand on passe d'un système social à un autre). Il le distingue de ceux qui, placés plus bas dans la hiérarchie, et n'étant pas réputés occuper une position leur donnant une certaine indépendance par rapport au «patron», peuvent au contraire avoir une formation «maison». Ainsi, si l'on compare la France à l'Allemagne, on peut voir que les cadres français sont beaucoup plus strictement diplômés que leurs homologues allemands, alors que le contraire est vrai aux niveaux inférieurs (8).

Le chômage des cadres

Qui ne connaît des cadres d'un certain âge qui, ayant atteint des responsabilités de bon niveau et ayant perdu leur emploi à la suite d'une restructuration, restent

longtemps chômeurs. Et cette situation paraît surprenante dans une époque où il est courant de se plaindre de la pénurie de cadres. On ne peut comprendre pareil phénomène sans se référer là encore à tout ce qu'a de spécifique la position du cadre français (9).

Les cadres qui, ayant perdu leur emploi, ont du mal à en retrouver, se trouvent pris en sandwich entre deux impératifs contradictoires. Pour se «recaser», il leur faut être compétitifs, en particulier vis-à-vis de concurrents plus jeunes. Or, au niveau de salaire que, compte tenu de leur carrière antérieure, il paraît «décent» de leur assurer, ils ont du mal à offrir un rapport qualité/prix satisfaisant par rapport à de plus jeunes. Ceux-ci ont des «exigences moins grandes et ils apparaissent comme aussi ou même plus efficaces. Mais, dirait sans doute un économiste, il suffirait que ces cadres en difficulté baissent leurs prétentions pour devenir compétitifs. Or cela n'est généralement pas comme cela que les choses se passent. Pourquoi?

Si on était aux Etats-Unis, l'économiste aurait raison. On voit la presse d'affaires américaine raconter de «belles histoires» de managers ayant perdu leur emploi et qui repartent d'un niveau modeste à la conquête de l'échelle du pouvoir, du statut et de l'argent. Mais un «cadre» est bien autre chose qu'un «manager». Un cadre qui se retrouve avec un salaire plus faible, une position plus modeste que ceux dont il bénéficiait auparavant, n'est pas seulement vu comme ayant une situation économique moins favorable. Il est perçu comme ayant chu de son piédestal, comme «déchu». Et, dans la société française, il est difficile à un homme déchu de conserver l'honorabilité, la noblesse que demande l'exercice d'une mission de cadre. Aussi les entreprises répugnent-elles à proposer aux cadres en chômage une situation impliquant pareille déchéance. Et celui qui ne se voit ainsi offrir ni poste «à son niveau», ni poste à un niveau inférieur, risque de rester longtemps chômeur.

Civiliser nos archaïsmes

Mais, dira-t-on peut-être, tout ceci n'est-il pas promis à s'évanouir prochainement, sous l'influence de l'internationalisation de l'économie, des voyages, de la construction européenne, etc...? On peut vive-

ment en douter. L'histoire la plus récente donne plutôt des exemples de résurgence d'«archaïsmes» qui paraissaient voués à l'oubli que d'effacement de pareils archaïsmes. Et quand on voit comment l'attachement français au rang, à la différence entre le plus ou moins noble, a traversé la Révolution française en renaissant de ses cendres sur des bases renouvelées on peut douter que cet attachement vienne promptement à disparaître.

Reste qu'il est bien des façons plus ou moins civilisées de concevoir et de vivre une hiérarchie de rangs. En mettant l'accent sur les privilèges de ceux qui ont accédé aux rangs les plus hauts, ou au contraire sur leurs devoirs. En considérant l'arrogance comme signe d'une position élevée ou en voyant pareil signe dans la courtoisie et dans l'écoute. Constaté la résistance de pareille forme de société ne doit pas inciter à être passif devant ses dérives mais au contraire à oeuvrer pour lui faire prendre une forme telle que chacun y sente sa dignité respectée.

PHILIPPE D'IRIBARNE

* Le Seuil, 1989.

** Puf, collection Economie en Liberté, 1990.

(1) Luc Bulianski, Les cadres. La formation d'un groupe social, Paris, les Editions de Minuit, 1982.

(2) Philippe d'Iribarne, La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales, Paris. Editions du Seuil, 1989.

(3) Libération, «La grève prend chez les greffiers», 9 décembre 1991.

(4) Jean-Luis Barsoux and Peter Lawrence, Management in France, London, Cassel Educational, 1990.

(5) La Logique de l'honneur op. cit.

(6) Jean-Pierre Segal, «Le prix de la légitimité hiérarchique. Une comparaison franco-américaine», in Gérer et comprendre, Annales des Mines, n° 7, juin 1987.

(7) Cf. les travaux de Pierre Bourdieu.

(8) Marc Maurice, François Sellier, Jean-Jacques Silvestre, Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, Paris, Puf, 1982.

(9) Philippe d'Iribarne, Le chômage paradoxal, Paris, Puf, 1990.

LE DÉSORDRE : UNE OPPORTUNITÉ DE GESTION

*Norbert Alter, professeur au laboratoire de Sociologie du travail et des relations professionnelles au CNAM et auteur de «la gestion du désordre en entreprise» * fait ici l'éloge du désordre et prône sa gestion.*

Le désordre en entreprise est une formidable ouverture organisationnelle, bien plus profonde que les byzantines recettes de management participatif. Il est aussi une sorte de micro libéralisme sauvage où la lutte de tous contre tous fragilise l'acteur et son institution. Il reste à penser la gestion de ce désordre, sérieusement.

Bricolage et efficacité

Les contraintes d'innovations prennent le pas sur les contraintes de production. L'objectif des entreprises n'est fondamentalement pas de produire «plus et plus vite», mais autrement et «à temps». Cette mutation économique s'accompagne d'une métamorphose de l'organisation du travail: le désordre l'emporte sur l'ordre, la créativité des acteurs sur la rigueur des règles.

La multiplication des incertitudes technologiques, organisationnelles ou commerciales ne permet en effet plus de gérer de manière rationnelle. Une dilution des procédures de travail, un formidable développement de pratiques ad hoc, de micro-arrangements évolutifs, de fonctionnements dans «l'à peu près» et de compromis transitoires deviennent alors les caractéristiques dominantes de l'organisation. Les cadres inventent leur métier, les secrétaires bricolent leur micro, les ouvriers leur robot, les uns et les autres inventent quotidiennement des modes opératoires, des courts-circuits hiérarchiques, des écarts à la règle avec les collègues ou les clients. L'ensemble de ces pratiques informelles est déviant, mais efficace et donc durable.

Ce fonctionnement ne s'appuie que partiellement sur les principes du «management participatif». Celui-ci souffre en effet d'un excès d'ordonnement, d'une volonté de réduction des incertitudes qui tend à trop contraindre les entreprises, et à leur faire confondre les méthodes avec les fins. L'échec patent des cercles de qualité et autres groupes de progrès tient essentiellement à cette dimension paradoxale de l'innovation: en réduisant les incertitudes, en remettant de l'ordre là où régnaient des ordres en concurrence le management participatif supprime les zones de liberté des acteurs et par là même leur créativité collective.

C'est dans cet univers de là peu près que, bon gré mal gré, la logique des «métiers» d'antan, ceux de compagnons caractérisés par leurs capacités d'initiative réapparaissent: cadres et non cadres, de nouveaux professionnels des technologies nouvelles, du commercial, de la communication ou de la gestion traitent concrètement les incertitudes permanentes de l'organisation et de leur produit. Ce nouveau professionnalisme doit ici se comprendre comme une source d'autonomie et de créativité, mais sans appartenance à un corps de métier, à un statut stabilisé. Il s'agit d'un professionnalisme «sauvage».

Organisation et innovation

Ce mouvement accentue puissamment l'ambiguïté des entreprises. Privée ou publique, bureaucratique ou managériale, celles-ci doivent en effet développer deux logiques en concurrence: celle de l'organisation, qui consiste à ordonner, coordonner

ner et standardiser et celle de l'innovation, qui suppose de pouvoir agir en dehors de ces contraintes. C'est la rencontre permanente entre ces deux logiques qui produit le désordre, une instabilité et une faible légitimité des règles organisationnelles.

Contrainte de gérer cette tension, l'entreprise abandonne l'idée d'une cohérence par les règles. Elle avance vers une cohésion par les valeurs. Les actions culturelles, qu'elles se nomment «projet d'entreprise» ou «politique d'image», qu'elles prennent la forme de séminaires, de colloques ou de «création d'événements» dominent largement l'action des politiques de personnel. Pour canaliser le désordre dans le sens souhaité, par ses directions l'entreprise tend à faire de «l'esprit d'équipe» et du «goût de l'efficacité» des valeurs phares. Elle met ainsi en œuvre une idéologie chargée de fédérer l'action de tous pour un bénéfice commun, celui de l'entreprise, «tous ensemble».

Cette offensive échoue et pour deux raisons essentielles. Les valeurs ou les comportements professionnels ne se renouvellent pas en trois jours de séminaire, même si l'on y marche sur des braises ou saute du pont du Gard. Les valeurs et les comportements changent lentement et ne changent qu'à l'occasion d'une transformation des jeux de pouvoir quotidien. La majorité des acteurs reconnaît donc la légitimité de l'entreprise et même du profit, mais se répartit sur des positionnements culturels sensiblement différents et même antagoniques par rapport à l'idéologie managériale: on préfère, dans les rangs des nouveaux professionnels, l'esprit d'entreprendre à l'esprit maison, la négociation au consensus et l'efficacité à l'efficacité.

La véritable régulation de l'entreprise passe alors par une négociation multiforme entre deux forces dominantes. Celle de l'innovation et celle de l'institution.

L'originalité de cette confrontation est de renforcer et d'étayer le caractère dynamique des organisations. Les nouveaux professionnels font ainsi de l'innovation l'atout majeur de leur stratégie. Plus ils entreprennent et moins ils dépendent des règles tâtilloises et de ceux qui les promeuvent ou les exercent: hiérarchies intermédiaires ou professionnels organisés en corps.

Le jeu subtil des hiérarchies

De leur côté, les directions mènent un jeu subtil. Soutenant d'une main la déviance créative des innovateurs, elles ménagent de l'autre leurs représentants de l'ordre, assurance d'un contrôle minimum sur les turbulences de l'innovation. Concrètement, elles laissent l'innovation se diffuser, l'aident implicitement ou explicitement à remettre en question l'ordre établi et finissent par l'intégrer dans le giron institutionnel en «l'écrétant» des éléments trop perturbants pour le fonctionnement d'ensemble. L'histoire de la micro-informatique illustre parfaitement cette succession de séquences: des bricoleurs de génie et des utilisateurs «malins» ont su faire de cet outil un moyen d'autonomie par rapport à l'informatique centrale, à des règles de gestion procédurières; cette déviance, acceptée voire sanctionnée par les directions pendant sept ou huit années, parce qu'elle permettait d'augmenter l'efficacité du système d'information, est aujourd'hui battue en brèche par ce même acteur: la micro-informatique doit s'intégrer, une fois la modernisation réalisée, dans des nouveaux systèmes «rationnels».

Ce fonctionnement n'est pas durable. Les porteurs de l'innovation sont trop lourdement chargés pour parvenir à œuvrer durablement dans les conditions évoquées. L'acquisition permanente de nouveaux savoirs, la somme de travail nécessaire pour être légitime et enfin les luttes intestines et avec les groupes conservateurs finissent trop souvent par créer la lassitude d'entreprendre.

Face à ces nouveaux stress, la propension innovatrice tend à s'affaiblir. La dérive corporatiste, la création d'un espace réglementaire qui protège et n'oblige en rien devient alors une voie de sortie idéale. Cette tendance tourne parfois à un échec flagrant pour l'institution: la volonté d'innover se transforme en velléité, en discours: c'est le cas de bon nombre de spécialistes de la gestion des ressources humaines.

Le problème posé par la gestion de l'innovation devient alors bien spécifique. Il s'agit d'assurer la pérennité du désordre et de la déviance d'une part et de l'institution d'autre part. Il faut parvenir à gérer de

manière dynamique des incertitudes, des acteurs autonomes et les effets inattendus de leur rencontre.

Gérer le désordre

Michel Crozier écrit que l'on ne «change pas la société par décret». Ce principe vaut autant pour l'entreprise. La force d'une organisation tient à ses capacités de régulation interne, pas à la logique ou à la précision de ses réglementations. L'acceptation d'une part de désordre, voire d'aventure, devient à ce titre raisonnable, à la condition d'être plus qu'une simple désorganisation.

Comment alors parvenir à gérer le désordre?

Un travail de retour au réel est un préalable essentiel. Il permet de prendre en compte l'ensemble des contraintes et des ressources de l'entreprise en échappant au prisme déformant d'une mode managériale quelconque, qui ne sait que repérer les problèmes, les outils et les solutions sur lesquels elle fonde son savoir. Le management participatif n'a par exemple jamais tenté de tirer parti des agents de la fonction publique surqualifiés, par rapport à leur grade pour mieux «exploiter» leurs ressources. Il a «fait du groupe», du «cercle», de la «psychopapouille», a appliqué des recettes sans tirer parti de ces ressources libres.

Ce retour au réel suppose aussi de savoir perdre du temps. Les échecs de changements techniques, organisationnels ou culturels révèlent généralement une incapacité à prendre le temps de laisser les acteurs trouver sens à leur situation de travail. Même s'il n'est ni légal, ni légitime, ni rationnel, un acteur a sa logique, pas toujours raisonnable et souvent imperméable à la meilleure des lois, pourtant souvent plus efficace qu'un quelconque décret. Mais sa mise en oeuvre est lente, elle suppose de nouveaux apprentissages relationnels, d'hésitations professionnelles. Cette «perte de temps», hantise des directions des ressources hu-

maines est donc un investissement sérieux mais rarement considéré comme tel parce qu'il ne paraît pas raisonnable.

Ce ne sont pas les méthodes préconisées par les «designers» de culture d'entreprise qui permettent d'aller dans ce sens. Tous pareils et tous ensemble, les salariés tendent à créer ritualisme et inertie. Ils deviennent incapables de réagir aux aléas du fonctionnement ou du marché de l'entreprise. Ce qui fait la force d'une équipe, quelle qu'elle soit, tient en effet à la rencontre de ses différences culturelles.

La «solution pacifique», la volonté d'exclure les luttes d'influence des relations sociales n'est pas plus salutaire: elle limite les potentialités d'innovation, car celle-ci se heurte nécessairement aux pouvoirs établis. Il faut réussir à mettre le management au service de l'esprit d'entreprise des innovateurs et non l'inverse.

Ces idées remettent en question «le management ordinaire». Mais, elles ne s'y opposent pas par principe. Au contraire. Les idées développées ici abondent largement dans le sens de l'impérieuse nécessité de développer l'information, la formation et la participation. Plus encore, elles permettent de reconsidérer positivement les effets inattendus du management participatif: le développement de l'esprit critique, la volonté de participer «autrement» ou la mise en oeuvre de stratégies personnelles. Ces éléments deviennent une source de performance dans la mesure où ils sont «apprivoisés» par l'institution, quand celle-ci parvient à faire de la déviance l'une des composantes de sa propre tendance. Le participatif, s'il n'est pas une panacée, doit alors être considéré comme un vecteur de potentialités complexes et inattendues. Il n'est pas à rejeter en tant que pratique. Seulement en tant que modèle.

NORBERT ALTER

65

* L'Harmattan, 1991. Note de lecture dans le numéro 347.

POUR UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL CONCERTÉ

Pourquoi certains refusent-ils le changement organisationnel, la modernisation, le passage d'une logique de l'agent à une logique de l'acteur? Représentations mentales et stratégies défensives sont ici analysées par André Sirota, maître de conférence de psychologie sociale psychanalytique à l'UFR des Sciences Psychologiques et des Sciences de l'Education de l'Université Paris X Nanterre.

Les êtres humains consacrent une grande part de leur vie aux institutions dans lesquelles ils travaillent. Pour y œuvrer de façon supportable, ils ont besoin de liens et d'une représentation partagée de valeurs fondatrices sur lesquelles s'ordonnent des projets crédibles de société ou d'entreprise et des projets concrets d'organisation du travail et des relations de travail. A certaines formes établies d'organisations du travail correspondent toujours des représentations partagées conscientes et inconscientes auxquelles on peut être tellement attaché qu'on peut s'opposer à tout changement réel, quand bien même on en réclame un.

Comme les organisations, quelles que soient leurs missions et activités, doivent périodiquement se transformer dans leurs fonctionnements, il faut en même temps mettre au jour et au travail une part au moins des représentations mentales qui leur sont associées. Sans des réaménagements identitaires et des transformations des structures d'autorité tant personnelles qu'institutionnelles, les mêmes modèles organisationnels seront reproduits. Ces remaniements psychiques ne peuvent advenir que dans des «espaces sociaux intermédiaires» où ces transformations sont l'objet d'actes de penser, ou actes de connaissance, à plusieurs. Pour favoriser ce travail d'explicitation et de remaniements à différents niveaux, le concours de spécialistes des processus psychiques et psychosociaux est utile si ce n'est indispensable. Ceux-ci doivent avoir un intérêt et des compétences pour les problèmes concrets d'organisation du travail, s'ils veulent saisir aussi autre chose, derrière les problèmes repérables, que

des fantasmes individuels ou des conditionnements sociaux et s'ils veulent contribuer à dégager des solutions pratiques. Si une relation de consultation psychosociologique est installée entre acteurs et consultants, ces derniers peuvent aider les acteurs à penser et à réguler les articulations entre les changements individuels et institutionnels, organisationnels et groupaux, qui ne se conçoivent pas indépendamment les uns des autres.

Une relation collaborative

Pour travailler ensemble, les responsables et acteurs internes des organisations et les consultants externes doivent élaborer un nouveau type de relation collaborative (1). La communauté humaine a peu expérimenté jusqu'ici ce type de relation collaborative. Acteurs des institutions et consultants ne doivent pas s'y engager comme s'ils savaient déjà, avant d'avoir appris. Pour construire un dispositif de consultation-intervention, une relation de confiance doit être patiemment tissée entre le ou les responsables de l'institution et le ou les consultants. Les deux parties doivent prendre leur temps, plusieurs mois si nécessaire, pour apprendre à travailler ensemble, pour commencer à éclairer les sens des demandes, toujours multiples, et leurs évolutions probables en fonction des différents acteurs impliqués, en fonction du temps qui passe et du contexte. Les réponses possibles ou impossibles à ces demandes de la part de l'intervenant doivent être, de leur côté, suffisamment explicitées.

Cependant, la clarté intégrale ne saurait constituer un préalable à une intervention. Bien au contraire, sans un certain nombre d'éléments «passés sous silence» comme l'écrit René Kaës (2) à propos d'un autre cadre de travail, aucun contrat d'intervention ne peut être signé. C'est seulement par le maintien d'un relatif non-dit sur la multiplicité des demandes potentielles et leurs contradictions, y compris celles du psychosociologue, qu'un accord peut intervenir avec un pari optimiste sur la capacité du processus de consultation-intervention adopté et de ses acteurs à expliciter, transformer et dépasser, en temps opportun, et d'une manière créative, ces contradictions.

Ne rien dire ne veut pas dire méconnaître ou ignorer. Si des premières explicitations n'émergent aucun malentendu majeur entre le demandeur et le consultant, alors les orientations d'un changement organisationnel projeté et la place du dispositif de consultation peuvent être formalisées.

La nécessité de l'engagement du plus haut niveau

Des changements volontaires et régulés ne peuvent advenir que d'une décision du plus haut niveau des institutions même si leurs orientations proviennent de différentes zones de propositions de l'organisation. Un changement durable et fécond, s'il peut survenir après des révoltes créatives ou des contestations de la «base» ne peut que fort rarement être installé par des représentants surgis subitement de celle-ci.

La plupart des agents situés aux niveaux intermédiaires et les plus déresponsabilisés d'une institution ne peuvent vouloir changer, sauf s'ils se trouvent dans une situation extrême. Là, le «désir» de changement peut orienter vers le pire. Les membres d'une institution, pour la plupart, préfèrent le statu quo au changement à cause de ce qu'ils présentent de la dureté des contradictions et conflits psychiques à vivre, en cas de transformations sociales et organisationnelles.

Aussi, le dispositif d'accompagnement du changement doit-il inclure un lieu d'analyse, de régulation et de formation

privilegié pour les cadres et agents de maîtrise dont les fonctions seront les plus percutées. Sans des instances spécifiques pour traiter, à partir de problèmes concrets, des différents réaménagements identificateurs nécessaires concernant les nouvelles «positions» des cadres et agents de maîtrise dans une structure participative, le dispositif présentera une faille majeure.

Un nouveau rapport au temps

Il y a une période plus ou moins longue pendant laquelle les membres d'une organisation qui change vivent un tiraillement quotidien entre deux «vrais»: le vrai de ce qu'ils ont toujours connu, et qu'incarnent certains personnages locaux ou centraux toujours en place et pris dans les modèles traditionnels, et celui des nouvelles formes d'organisation qu'incarnent d'autres cadres locaux et centraux et les intervenants. Une certaine forme de bataille, à l'issue incertaine, a lieu, tant que ce nouveau «vrai» n'est pas devenu prévalent pour les membres de l'organisation. Pendant cette période le dispositif de consultation-intervention doit être solidement amarré face aux tentatives de sabotage y compris de ceux qui y sont favorables mais qui souffrent.

Une part importante des domaines réservés de l'institution autoritaire, bureaucratique ou taylorienne est déconcentrée peu ou prou au niveau des acteurs eux-mêmes dans une structure participative. Ces domaines ne seront appropriés par les personnes qu'après une phase, relativement longue, de tâtonnements et de vérifications patientes et de transformations psychologiques. Chacun doit quitter une place ancienne et renoncer aux bénéfices secondaires associés et repérer et apprendre sa nouvelle place en négociant avec les autres.

Les forces contraires à l'instauration de structures participatives

Ce qu'un dispositif de consultation-intervention aide à construire pas à pas, en donnant chaque jour aux personnes et à leurs groupes de travail un peu plus de capacités d'initiatives, de coopération, de responsabilité et de pensée, peut être

déstabilisé en coulisse par des personnalités subversives ou destructives, de tendance perverse ou paranoïaque.

Dans les mouvements liés à un changement, les tendances destructrices apparaissent plus visiblement et en particulier chez ceux qui ressentent consciemment ou inconsciemment le monde extérieur et les autres comme leur étant plutôt hostiles. Ces personnes souffrent d'une problématique persécutrice plus ou moins forte, où l'autre est vécu comme un être en trop ou envié jusqu'à la rage pour les qualités qu'il détient ou qui lui sont prêtées. Ces personnes, envieuses (3), agissent pour tenter de détruire l'autre ou ses qualités réelles ou fantasmées, faute de pouvoir en disposer, à leur guise, elles-mêmes.

A l'aide de rationalisations défensives repérables, ces personnalités estiment travailler au sauvetage de l'organisation qu'elles jugent toujours en péril. Elles distillent, non sans une jubilation pas toujours réprimée, de petites phrases visant à démotiver, voire déstabiliser, les personnes engagées dans le changement et dans la production. Aussi coûtent-elles cher en gaspillage d'énergies, pour l'équilibre psychique des autres et bien entendu en temps de travail.

L'observation le montre, certains «actes professionnels» sont de véritables passages à l'acte et s'exposent comme des symptômes qui n'ont sans doute rien à envier à la psychopathologie. Ces personnes sont parfois promues à des postes plus élevés. Les organisations répètent plus souvent qu'on ne l'imagine la résistible ascension d'Arturo Ui de Bertold Brecht, sur une autre scène que celle du théâtre. Or, les problématiques perverses et paranoïaques sont d'autant plus dangereuses qu'elles siègent dans des personnes de statut élevé.

Si les idéologies repérables ou affichées peuvent être soit démocratiques soit autoritaires selon le modèle culturel de l'organisation où le travail de changement a lieu, les stratégies défensives, elles, visent toujours un même but: rendre stérile l'être qu'on ne peut être ou détruire ce qu'on ne peut avoir. Or, les structures participatives, plus transparentes que les structures autoritaires, dissipent le brouillard d'opacité qui protège et conforte habituellement les personnes ayant des personnalités

dangereuses, leurs stratégies défensives deviennent visibles. Aussi ces personnes s'opposent, avec la dernière énergie, aux structures participatives.

Il est essentiel de contenir et neutraliser les personnes essentiellement mobilisées par la préservation de leur surface de prérogatives, réelles ou imaginaires, inhérentes aux organisations autoritaires ou bureaucratiques. Ces prérogatives sont une obsession bien plus que le travail afférent aux objectifs généraux de l'organisation que ces personnes prétendent servir. Toute direction d'entreprise doit parfois avoir le courage de dire «non» à ceux que l'on peut qualifier de pervers psycho-sociaux.

Perte des repères et tensions

Ceux qui prennent le changement à bras le corps se demandent longtemps s'ils ne sont pas en train ou de rêver ou d'usurper une place qui ne leur revient pas. Comme les nouveaux signes de reconnaissance sociale ne peuvent s'établir d'emblée, il y a une période de perte des identifications et des repères antérieurs qui engendre une sorte d'espace de turbulences et des angoisses d'effondrement institutionnel et quasi corporel. Les tensions sont vives et d'autant plus difficiles à éprouver qu'il y a toujours quelques membres des organisations qui tendent à les amplifier en s'agrippant à leurs prérogatives antérieures. Ils luttent pour la sauvegarde de leur système de «plus-value de pouvoir» (4). Ils ne cessent de désorganiser le travail des autres par une multitude d'abus de pouvoir ou de déplacements de tâches ou de matériels pour travailler. Il se réfugient parfois dans des tâches d'exécution, au lieu de se mobiliser sur les objectifs communs, les contraintes d'ensemble et une recherche coopérative de modes d'organisation susceptibles d'être les plus opérants.

Dans des structures participatives, la mobilisation psychique de chacun est plus grande que dans un système hiérarchique traditionnel du fait de la prise de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités non stabilisés. Les acteurs ne sont plus pris dans un système où tout est prescrit par un organisateur extérieur, antérieur et plus ou moins insaisissable. Cela les conduit à expliciter leurs attentes respectives de rôles

et leur demande de nombreux réajustements interpersonnels et identitaires.

Ainsi, pour participer activement à l'animation d'une équipe, pour faciliter la mise en œuvre de nouveaux processus opératoires, pour changer l'organisation et l'institution, pour changer les autres, il faut en même temps ou presque en préalable se changer soi-même. Cela demande du courage: il s'agit de rompre avec le désir infantile d'omnipotence, de séduction ou de maîtrise, avec son revers d'impuissance, de soumission ou de rébellion, il s'agit de faire le deuil de positions confortables d'attentes d'assistance ou de soumission dues.

Un changement organisationnel ayant des visées de démocratie participative est contraint de faire passer quasiment tous les individus de la logique de la responsabilité exclusive à celle de la co-responsabilité. Autrement dit, les individus doivent apprendre à faire le deuil d'une position où il n'éprouvent et conçoivent leur dignité que si elle est retirée à l'autre, à tout autre (5), pour accéder à une position intérieure où ils n'éprouvent leur dignité que si l'autre l'éprouve aussi. Cela implique pour beaucoup, cadres, maîtrise, techniciens et exécutants, une véritable mutation de la pensée qui leur permette d'entretenir ensuite un nouveau rapport sensible à eux-mêmes et au monde.

Pouvoir de droit divin et interdiction de penser

Dans des structures traditionnelles, l'organisation du travail relève exclusivement de certains centres spécialisés de l'institution ou de certains statuts. Ces modes d'organisation visent peut-être moins à l'efficacité productive qu'au maintien d'un système de distinctions sociales et de régulation des tensions. Qu'on y soit le «chef» ou le «subordonné», l'exclusivité du rapport à l'«objet-pouvoir-d'organiser» le travail ou les relations de travail des autres est un vestige, dans le psychisme, d'un fantasme de «toute puissance» conforté par les modes d'organisation traditionnels. Dans une telle structure, un cadre détient sa place d'une autorité de droit institutionnel qui s'apparente, en dernière instance, à une figuration moderne du droit divin. C'est d'ailleurs encore souvent sur le registre du sacré, en dépit de nouvelles apparences, que les positions et les relations d'autorité

restent vécues. C'est pourquoi il n'est pas facile d'accepter de reconnaître les stratégies pernicieuses des cadres supérieurs et de direction qui en font usage. Là, un agent d'encadrement n'a de compte à rendre qu'au sommet. Le pouvoir et sa dot de responsabilités, par «essence», ne se partageraient pas, de même que le regard évaluateur porté sur celui-ci, il relèverait exclusivement du niveau hiérarchique supérieur. Des discours et des rituels d'entreprise viennent masquer ces réalités et les raconter autrement qu'elles ne sont à l'aide de fables que chacun apprend à prendre pour vraies.

Pourtant les membres des institutions souffrent du fait de l'interdit de penser et de reconnaître ce qu'ils ressentent confusément des idéologies de légitimation et de leurs stratégies parfois perverses. Ils en subissent tous les jours les effets et en découvrent les manœuvres et l'emprise au cours des dialogues qui se nouent dans les instances de travail de changement. Cette découverte est douloureuse. Ils comprennent comment ils y participent eux-mêmes. Ils peuvent passer par des épisodes dépressifs ou dépréciatifs, annonciateurs de changements créatifs.

Lorsque prédominant, dans une organisation, la fonction de distinction sociale et son emprise, les membres dynamiques sont malgré eux relégués à une place de rebelle.

L'efficacité et le coût d'un dispositif de consultation-intervention

On observe, à la faveur d'un dispositif de consultation-intervention, une restauration progressive de la confiance lorsque les personnels vérifient qu'ils peuvent croire en leur direction et à son discours. Ils ont besoin d'un certain temps pour cela, ils craignent à juste titre une désillusion. Ils sortent progressivement des représentations simplificatrices habituelles et commencent à entendre et comprendre l'idée de complexité, pour ceux qui n'y avaient pas déjà accès. D'agents, ils acceptent de devenir acteurs. Le changement libère de nouvelles énergies, de nouvelles compétences, des demandes et des envies de se former, etc.

Le dispositif d'accompagnement psychosociologique d'une politique de changement organisationnel peut être

étalé sur une durée d'une dizaine d'années. Le coût des opérations de consultation-intervention et de changement est donc important. L'appropriation d'un certain nombre d'objectifs et de tâches par les acteurs eux-mêmes rend progressivement inutile l'amplitude de certains services centraux. Le budget du changement peut donc être amorti, à terme, par la réduction de certaines dépenses et de services. Le coût du changement est également amorti par une amélioration de l'efficacité des personnes et des groupes, un élargissement des compétences et une modification du lien de l'individu à l'institution professionnelle ; on observe, par exemple, la diminution de certaines formes d'absentéisme. Il est probable qu'on puisse prouver un jour qu'une structure participative est économiquement plus rentable qu'une structure autoritaire. Le coût réel des systèmes bureaucratiques et tayloriens n'a d'ailleurs jamais été calculé, il est sans doute bien plus élevé qu'on ne veut bien le croire.

Les syndicats d'aujourd'hui, ceux qui se réfèrent d'idéaux démocratiques, et qui s'interrogent actuellement sur leur rôle, pourraient trouver là des thèmes mobilisateurs. Ils pourraient suggérer la création de nouveaux outils d'évaluation du travail qui prennent en compte le travail qui se fait réellement. Ces outils viendraient remplacer les grilles actuelles qui procèdent souvent d'une logique d'indices statistiques et abstraits de productivité, logique qui met généralement en exergue le travail non-fait plus que le travail fait et qui induit des modèles falsificateurs d'explication des dysfonctionnements. Dans cette logique traditionnelle, les agents se demandent pourquoi les autorités ne veulent pas connaître leurs charges réelles et pourquoi elles les font vivre dans un climat d'inspection stressant et infantilisant.

Un pari optimiste

Un changement organisationnel concerté est-il une proposition utopique ? Nous faisons le pari que l'homme est capable de ressentir et de penser des changements complexes, et pas seulement de les subir à reculons, en s'appuyant sur ses pulsions de vie. Ce n'est certes pas évident. S'appuyer sur ses pulsions de vie et sur ce qui fait lien suppose de ne pas méconnaître en soi ses tendances destructives pour être capable de les

discerner d'une manière pertinente chez les autres.

«Le sentiment social repose... sur la transformation d'un sentiment primitivement hostile en un attachement positif...» (6). S'engager dans des structures participatives implique de reconnaître et d'accepter l'inacceptable, c'est à dire sa propre violence, son agressivité, son hostilité primitive à l'égard d'autrui. C'est à partir de cette reconnaissance que l'on peut arriver à contenir, si on le veut, son animosité et établir entre soi et l'autre un lien social positif. Faute de quoi l'on projette exclusivement dans l'autre ou dans le monde extérieur les origines de sa haine, de sa violence, de ses frustrations et de ses souffrances. Pour rendre fécondes des structures participatives, il faut apprendre à côtoyer l'autre sans se sentir fantas-matiquement et inconsciemment supérieur, inférieur, diminué ou persécuté à cause des différences et dissymétries inévitables et de la relation d'inconnu.

Pour cela, les individus, les groupes et leurs institutions en réaménagement ont besoin d'espaces intermédiaires ou instances de passage (7-8) et d'étayages transitionnels (9). Ces espaces et dispositifs de passage permettent de renoncer à un état d'équilibre antérieur et d'accéder à un autre, ils rendent encore plus constructives les forces positives manifestes ou potentielles, comme ils permettent de contenir, transformer ou au moins neutraliser les forces négatives et destructives qui ne manquent pas de surgir.

ANDRÉ SIROTA

Références bibliographiques :

- 1- Dubost J. 1987, L'intervention psychosociologique, PUF.
- 2- Kaës R., 1987, Les trappes de l'institution: pacte dénégatif, «passé sous silence», et colmatage du négatif, p.32-33, in L'institution et les institutions, Etudes psychanalytiques, Dunod.
- 3- Klein M., 1957, Envie et gratitude, Gallimard, 1968.
- 4- Mendel G., 1972, La plus-value de pouvoir, in Revue Sociopsychanalyse N° 2, Paris, P.B. Payot.
- 5- Enriquez E. 1973, Le pouvoir et la mort, Revue Topique 11-12, PUF, p. 147-193.
- 6- Freud S. 1921, Psychologie collective et analyse du moi, en tra. fr. in Essais de psychanalyse, Payot 1924 et 1950.
- 7- Belmont N., 1974, Arnold Van Genneep, le créateur de l'ethnographie française, PBP.
- 8- Van Genneep A., 1909, Les rites de passages, Nourry.
- 9- Winnicott D. W., 1971, Jeu et réalité, Gallimard 1975.

De vos plumes

Nous avons reçu d'une lectrice attentive Odile F. une rectification concernant le numéro 348 «Les revenus du travail», page 55.

Elle précise que pour «tout employeur qui ne bénéficie pas d'exonérations spécifiques et limitativement définies» et pour les salariés «soumis au régime général de la sécurité sociale», l'avantage en nature

«est un élément du salaire soumis à contributions sociales (tant salariales que patronales) et défini par l'article L 242-1 du Code de la sécurité sociale».

Elle a raison, nous nous étions laissés emporter par la pratique si courante (et répréhensible d'un point de vue légal) du «remboursement de frais» généreux. Merci Odile.

Notes de lecture

Pierre de Seigneurens et Marc Dupont ont ce trimestre prêté main forte à la rédaction pour rédiger des notes de lecture, qu'ils en soient remerciés.

LE CAPITAL PARTAGÉ

Jean-Jacques Fougerat

Calmann-Levy

220 pages, 120 francs

En exergue, l'auteur annonce ses références en citant un passage de l'Encyclique: «Centesimus Annus» de Jean-Paul II et un extrait des Mémoires d'Espoir du Général de Gaulle, sur la participation aux résultats.

Pourquoi un tel objectif? L'auteur répond: «Le capitalisme français doit choisir un modèle de référence qui se fonde sur l'adhésion et la cohérence de la communauté de travail».

L'Etat ne peut plus protéger les entreprises par un système douanier. 130 secteurs industriels seulement, restent entièrement contrôlés par les capitaux nationaux sur 252 répertoriés!

L'entreprise française peut mieux faire. Combien de «managers» parlent sans écouter leurs salariés. Et pourtant lorsque le «patron» est charismatique, (A. Riboud, F. Bouygues, G. Trigano) les salariés sont galvanisés. Dans trop d'entreprises, des salariés se considèrent «vendus» comme des machines, jamais consultés, mais devant le fait accompli. Il n'y a pas de démocratie dans l'entreprise. La France a été

ouverte «au grand large» économique. «Qui gagne, perd»!, car l'OPA est devenue un instrument normal de restructuration, se produisant en toute légalité. Le syndrome du chef d'entreprise «maître chez lui» fait bien des ravages. La France a une éthique économique entre celle du Japon, de la Suisse, de l'Allemagne et celle des USA.

Depuis le slogan utopique du 19ème siècle: «la mine aux mineurs», la cogestion française a essayé de débuter en 1917 avec les SAPO (Société Anonyme à Participation Ouvrière). La version gaulliste de René Capitant de 1966, très ambitieuse, déclarant: «le contrat de travail est antidémocratique, car il fait de l'homme un subordonné d'un autre homme», a débouché seulement sur une participation des salariés aux résultats de l'entreprise, par l'ordonnance du 17 août 1967.

Le salarié est la première richesse de l'entreprise. En corollaire, être salarié et actionnaire est le nec plus ultra du management. De par l'ordonnance Arthus de 1986, renforcée en 1990, l'intéressé présente deux avantages: la prime est versée chaque année en une ou plusieurs fois, elle peut être exonérée d'impôts, si elle est placée dans un PEE (Plan d'Epargne d'Entreprise). Il y a un grand «boom» dans ce sens. Cela reste cependant la portion congrue pour le salarié et ne lui confère aucun poids significatif et décisif. Aussi, l'auteur préconise-t-il la SPS (Société de

Notes de lecture

Participation des Salariés) avec pour objectif d'acquérir le tiers du capital et instituer un «système raisonnable de cogestion».

L'auteur affirme: «il faut provoquer dès maintenant cette mutation, même si elle paraît être à «contre culture» du capitalisme français traditionnel. Demain, il serait trop tard».

(P.S.)

LE SECRET DES ORATEURS

Stéphane André

ESF Editeur, janvier 1992,
207 pages, 135 Francs.

Ancien bègue aujourd'hui professeur d'art oratoire, Stéphane André, par ailleurs diplômé de l'ESSEC et maître en psychologie clinique a produit un excellent petit livre, sur l'art oratoire précisément dont il déplore la quasi-disparition. «Les cadres français de certaines grosses entreprises de haute technologie sont entièrement assimilés aux transparents qui constituent l'épine dorsale obligée de leurs exposés traditionnels. Beaucoup de politiques français pratiquent la langue de bois et la plupart des professeurs de lycée se sont fossilisés sur le texte de leur cours».

Refusant la distinction de la forme et du fond, il montre clairement que le message passe mieux quand le messager sait parler (et ça s'apprend...).

Analysant des faces-à-face télévisés célèbres et racontant quelques histoires ayant l'entreprise pour cadre, il s'étonne que dans une France médiatisée, les orateurs politiques ne se préoccupent pas de réapprendre à parler en public. Jean-Marie Le Pen est un des seuls qui sachent le faire («C'est du grand art d'acteur. Quant à son art d'auteur, chacun est libre de l'apprécier comme il l'entend»).

Il faudrait «régénérer chez nos orateurs décadents» les «lois archaïques du théâtre»:

- l'obligation scénique (l'orateur doit sou-

tenir son personnage comme l'acteur de théâtre soutient le sien car «convenir que, dans une entreprise, Dupont sera le patron de Durand, c'est convenir d'une fiction qui réglera la réalité des rapports entre Dupont et Durand»);

- le respect du masque («l'orateur doit être distant de sa fonction comme le comédien apprend à l'être de son personnage»);

- le contrat de la rampe («respecter la théâtralité inscrite dans l'organigramme de l'entreprise»).

Le tout est d'un style agréable et donne envie de se précipiter chez un successeur de Louis Jouvet...

(M.N.A.)

MODERNISER L'ADMINISTRATION GESTION STRATÉGIQUE ET VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Serge Vallemont

Editions Nathan, collection Nathan
Entreprise.

Une utopie? Non, une réalité!

En 200 pages, Serge Vallemont entreprend, dans un style clair appuyé par de nombreux tableaux, de convaincre que l'Administration peut, doit changer et se moderniser. Cette nécessité est «fouettée» par les instructions de Michel Rocard du 23 février 1989.

Le préalable au changement est de savoir communiquer autrement que par circulaire. Innover «tous azimuts» mais le faire savoir. Déceler l'esprit de volontariat et renforcer la fonction «personnel» sont les bases de cette action.

Si «la notion et l'appréciation sont des outils de gestion», «une impulsion personnelle du patron» est indispensable. Rendre responsable à tous niveaux est un corollaire qui donne l'axe majeur d'un renou-

Notes de lecture

veau. C'est ainsi que le principe pyramidal est remis en cause. Il faut d'autre part, apprendre à ne plus travailler sans comprendre.

«Manager» avec un esprit pragmatique, très à l'écoute du «terrain». Une stratégie de «maillages» (création de réseaux) ajoutée à une communication horizontale et verticale, permet à tous d'être concernés.

Pour conduire cette modernisation, il faut promouvoir davantage sur l'expérience que sur les connaissances théoriques acquises. Le professionnalisme est le mot clé. Il concerne le jury et les candidats. La formation sera par excellence l'arme du renouveau. Le statut de fonctionnaire ne doit pas être un alibi et encore moins un frein. Mais il est indispensable de garder la personnalité de chaque administration et de gérer par exemple différemment la Justice que la Poste.

Pour entretenir le changement dans la modernité, «des contrats de performance» aident à clarifier la tâche des exécutants. Des retours financiers reconnaissent la performance établie. Reconnaître, écouter les autres, sans oublier l'usager, est un principe. On ne pourra moderniser contre les hommes. Aussi, un dialogue social vrai existera-t-il en s'appuyant notamment sur un syndicalisme fort, actif et responsable.

La responsabilisation à tous niveaux sera le levier du changement dans l'Administration, qui est d'abord «un problème d'hommes». C'est pourquoi, est-ce possible? D'ailleurs, de nombreux exemples cités plusieurs fois démontrent que cette modernisation est déjà en marche.

(P.S.)

LES LIBERTÉS PUBLIQUES ET L'EMPLOI

Gérard Lyon-Caen

Rapport pour le Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle

Décembre 1991 - 162 pages

Ce rapport juridique - l'auteur est profes-

seur de droit - examine les pratiques patronales et leur validité juridique dans le domaine du recrutement et du contrôle du travail (la nouvelle gestion du personnel, la surveillance des hommes au travail, les libertés constitutionnelles des travailleurs subordonnés). Outre un état des lieux des faits et de la jurisprudence (arrêts du Conseil d'Etat, Cour de Cassation, réponses ministérielles, CNIL), l'auteur présente des réflexions sur le droit et des propositions concrètes de modifications législatives et réglementaires. A connaître.

(M.N.A.)

LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE DANS L'EUROPE D'APRÈS 1993

Pierre Maillet

Collection «Economie» Presses Universitaires de France.
Janvier 1992, 384 pages,
178 Francs.

Polytechnicien voué à l'économie et européen convaincu, Pierre Maillet s'intéresse à ce que pourra être la politique économique des Etats européens communautaires après la conclusion du Grand Marché.

Ayant d'abord rappelé que «quelque opinion qu'on ait sur le rôle souhaitable de l'Etat dans la vie économique et sociale, on doit reconnaître qu'il n'y a guère d'élément de la vie économique et sociale qui ne soit influencé par la politique économique mise en oeuvre par l'Etat ou les diverses autres composantes de la puissance publique» l'auteur constate que si la politique économique dans les pays occidentaux est depuis quelques années en pleine mutation sous quatre influences (aspiration à moins d'Etat et regain du libéralisme dérégulateur, apports des théories économiques du déséquilibre et analyse des anticipations, prise de conscience des difficultés de mise en oeuvre d'une politique économique assez fine, ouverture accrue de l'économie natio-

Notes de lecture

nale sur l'extérieur), les pays de la CEE sont particulièrement touchés par la dernière.

L'ouvrage vise «à partir d'une présentation ramassée du fondement et des modalités de la politique économique dans les pays développés à économie de marché, à proposer une réflexion approfondie sur les limitations et inflexions que cette politique connaît déjà et va connaître de plus en plus dans les pays de la CEE du fait de leur intégration progressive».

Très structuré (le sommaire détaillé ne comporte pas moins de treize pages) et pédagogique (chacun des dix chapitres est suivi par un résumé destiné «au lecteur ultra pressé» qui donne «l'essentiel du message»), cet ouvrage est écrit dans un langage clair qui le rend bien plus intelligible que d'autres savants manuels, sans que la qualité y perde.

La première partie «dessine les grands traits du cadre d'ensemble dans lequel devra s'élaborer et se mettre en oeuvre la politique économique des pays européens d'ici la fin du siècle», la deuxième «s'intéresse aux politiques partielles permettant de se rapprocher de chacun des grands objectifs» puis aborde comment hiérarchiser les objectifs lorsqu'ils ne sont pas pleinement compatibles, la troisième «est centrée sur le thème de la coordination des politiques économiques nationales de pays dont les économies sont en forte interdépendance». Fait rare, l'auteur ne prétend pas graver dans le marbre et prévient que «ce livre est destiné à vieillir en même temps que l'économie européenne s'intégrera» même s'il «ne faut se faire aucune illusion sur la durée du processus qui demandera des années».

Les caractéristiques nécessaires de l'économie européenne de demain se résument en «quatre objectifs clés»: économie mixte, économie intégrée, économie décentralisée, économie ouverte.

Enfin «au-delà des Etats, au-delà des Régions, des Communes, il y a le citoyen européen» et pour lui l'union européenne ne doit pas diminuer la très grande diversité qui est une des richesses de l'Europe. Deux cents ans après leur création, les Etats-Unis connaissent des différences entre Etats très fortes dans les droits administratif, pénal, civil, commercial et fiscal, «ce qui reflète autant de différentes conceptions sociétales».

En Europe «la maturité et la responsabilité croissante des individus dans un monde mû par des initiatives décentralisées devrait faire apparaître, en même temps qu'une diminution des inégalités, une accentuation des particularismes, du besoin d'autonomie et d'originalité, qui ne pourra s'épanouir que dans un univers aux environnements multiples et divers».

(M.N.A.)

BANQUES ET ASSURANCES

Cahiers Français
N° 252 - Juillet-septembre 1991
La Documentation française
96 pages, 50 francs.

Ce cahier réalisé sous la direction de Jean-Yves Capul fait le point sur «le paysage financier en France», les «mutations et nouvelles stratégies financières» et «banques et assurances dans le monde».

Il s'agit du secteur financier vu par lui-même: les auteurs appartiennent pratiquement tous aux entreprises du secteur.

C'est clair, net, bien fait (définitions, statistiques, schémas) et totalement lisse: les salariés (1/2 page sur l'emploi) n'existent pas plus que les conflits entre réseaux ou entre groupes.

Enfin, c'est beaucoup moins cher que le Bottin de la Finance...

(M.N.A.)

SECTEUR

N° 1, février 1992, 34 pages,
50 Francs.

Edité par «Droit et Société».
Mensuel de l'économie et de la gestion du Sanitaire et Social.

Le secteur sanitaire et social qui brasse

Notes de lecture

des milliards et représente presque deux millions d'emplois, est en train de naître à la gestion et à ses contraintes. Il y avait un espace pour un mensuel, outil d'aide à la gestion. S a l'ambition de le combler. Une maquette claire, des articles informatifs avec renvois bibliographiques fournis, bref tous les ingrédients de la réussite sont là. A signaler un article de la Fédération Santé/Sociaux CFTD sur «Projet syndical et projet d'entreprise».

(M.D.)

GESTION PRÉVISIONNELLE ET PRÉVENTIVE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES EN MILIEU HOSPITALIER

Nicole Raoult

Collection «Pour l'emploi».
Editions l'Harmattan. 1991,
288 pages.

Ce livre est le «fruit d'un travail collectif issu d'allers et retours entre la Direction des Hôpitaux et l'équipe de Développement et Emploi».

La GPPEC, initiée au début des années quatre-vingts par quelques entreprises industrielles, s'est répandue (modestement) dans le secteur tertiaire et les trois fonctions publiques au milieu de la décennie. A la fin de celle-ci, les hôpitaux publics s'y sont intéressés d'abord pour leurs services généraux (cuisine, blanchisserie, chauffage, entretien des locaux) puis pour l'ensemble des services.

Institution «lourde», employeur important, confronté à des contraintes de gestion de plus en plus fortes, à la pression de la concurrence des cliniques privées, l'hôpital public souffre de facteurs particuliers tels que la double hiérarchie (médicale et administrative) et l'esprit de corps soignants, il est confronté à des questions fondamentales. Des «groupes de modernisation» conduits par le Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation du Secteur Public en 1989 et 1990 ont abouti à l'élabo-

ration d'un guide méthodologique de mise en place d'une GPEC dans les administrations, l'Assistance Publique de Paris a établi des scénarios prospectifs à l'horizon 20 ans (l'hôpital «peau de chagrin», l'hôpital «charismatique» et l'hôpital «des pros»), des démarches de gestion prévisionnelle s'élaborent.

L'ouvrage comporte quatre parties: comment introduire une gestion prévisionnelle à l'hôpital, l'implication des acteurs de la démarche de GPPEC, le savoir-faire de la GPEC, les domaines d'action privilégiés de la GPPEC.

Il alterne les descriptions méthodologiques et les «retours d'expérience» (hôpitaux de Rennes et de Saint-Malo entre autres) qui permettent de fixer les idées.

L'auteur distingue quatre grandes familles professionnelles: «soins», «plateau médico-technique et éducatif», «logistique» et «administration» et fait référence à un répertoire des emplois-types qui ne constitue qu'un point de départ mais peut être fort utile si ce n'est indispensable aux responsables.

Etrange impression pour quelqu'un qui n'est pas du milieu hospitalier, il y a un grand absent dans cet ouvrage: le médecin. Ce n'est pas dû à l'auteur mais à la réalité des choses mais il y aurait peut-être à s'interroger aussi là-dessus.

Un livre certainement utile aux responsables d'hôpitaux de toutes tailles.

(M.N.A.)

ENTREPRISES ET CHERCHEURS, À LA RECHERCHE D'UN PARTENARIAT

Cahiers de Cargèse
Collection Logiques Sociales,
Editions l'Harmattan
192 pages, octobre 1991

Cet ouvrage est issu d'une «Université d'été» consacrée au partenariat Sciences Sociales-Entreprise organisée en septembre 1989 à Cargèse en Corse par le dépar-

Notes de lecture

tement «Homme, Travail et Technologies» du Ministère de la Recherche et de la Technologie et le PIRTEM (Programme Interdisciplinaire sur les technologies, le travail, l'emploi et les modes de vie) du CNRS.

Jusqu'au début des années quatre-vingts, fait remarquer Alain d'Iribarne dans son introduction, «toute idée de coopérer avec les entreprises, de répondre à leurs demandes, était massivement et a priori jugée condamnable par les chercheurs en Sciences Sociales au nom de la sacro-sainte liberté de la recherche fondamentale, de la nécessité de ne pas la laisser glisser vers l'appliquée à travers un pilotage par l'aval - par la demande sociale - et de la nécessité idéologique de ne pas la laisser dominer par le capital» alors que «traumatisées par mai 1968 et la grande vogue de l'intellectuel avant-garde de la classe ouvrière allant dans les ateliers pour créer le front uni de la révolution prolétarienne, les dirigeants d'entreprises voyaient massivement dans le chercheur en sciences sociales, la réincarnation du diable, de préférence rouge, surtout s'il avait l'imprudence de se désigner comme sociologue».

La conjonction historique entre l'arrivée d'une majorité politique de «gauche», la tenue des Assises de la Recherche en 1982, les nationalisations et la première loi d'orientation de la Recherche d'une part, les effets déstabilisants en profondeur du deuxième choc pétrolier et le constat que univers intellectuel, outils de gestion et catégories d'action des managers étaient périmés, d'autre part, a conduit à une possibilité de rencontres. Celles-ci ont eu lieu à Cargèse et l'ouvrage a pour objectif de transférer une partie des expériences alors accumulées.

Ont contribué à l'ouvrage: Georges Amar, Damien Brochier, François Delay, Michel Freyssenet, Tatjana Globokar, Armand Hatchuel, Alain d'Iribarne, Christian Jaeger, Robert Leleu, Yves Lichtenberger, Louis Mallet, Christophe Midler, Robert Saadi, Renaud Sainsaulieu, Pierre-Henri Suatton.

A travers des «histoires» qui se sont passées dans les entreprises (RATP, BSN, Elf-Aquitaine, Renault, Rhône-Poulenc: on retrouve toujours les mêmes de colloque en congrès) les participants s'interrogent sur «comment construire la connaissance du social dans l'entreprise» ou sur «le

partenariat, nouveaux acteurs et nouvelles structures».

Cela ne manque pas d'intérêt mais c'est très intellectuel. Cela passionnera les sociologues qui n'ont pas assisté aux travaux et pourra intéresser sans doute les salariés des entreprises concernées.

(M.N.A.)

JEUNES PROFESSIONS, PROFESSIONS DE JEUNES?

Sous la direction de Denys Cuhe
Collection Sciences Humaines
et Sociales
Editions l'Harmattan

Hôtesse de l'air, moniteurs auto-école, G.O. du Club Med, employés des Mac Do: ces emplois ont deux caractéristiques communes, d'une part ce sont des professions jeunes et relativement peu structurées, d'autre part elles sont exercées presque exclusivement par des jeunes, sans pouvoir pour autant être assimilées à des «petits boulots» précaires.

Les études regroupées dans l'ouvrage sont extraites de mémoires de recherche d'étudiants en sociologie, dont trois sur quatre ont exercé eux-mêmes le métier étudié parfois pendant plusieurs années, elles nous proposent donc une vue «de l'intérieur» de ces métiers: «hôtesse de l'air, «en transit»?» par Annick Marsouin-Lainé («une profession dite féminine, difficilement conciliable avec une vie de femme»); «Les moniteurs d'auto-école» par Anne Nicolas («des pédagogues ou des commerçants?»); «Les G.O. du Club Méditerranée» par Virginia Boscolo (la technique du 24 h sur 24. La spontanéité est rationalisée, elle est même enseignée); «Les employés des restaurants Mac Donald» par Michelle Trelu (un modèle culturel et des «relations à plaisanterie»). Le tout reste plutôt descriptif mais ne manque pas d'intérêt.

(M.N.A.)

Notes de lecture

L'ENTREPRISE D'INSERTION, PORTE OUVERTE SUR L'EMPLOI

Ouvrage collectif sous la direction
de Bruno Bigourdan

Les guides pratiques de Juris-As-
sociations

Editions Juris-Service

220 pages, septembre 1991

L'ouvrage est issu d'une étude confiée à l'Union Régionale des Entreprises d'Insertion de Rhône-Alpes (qui fut la première à être créée, en 1983) par la Préfecture de Région et qui a bénéficié de la collaboration d'Economie et Humanisme et de l'ACTIFE, cabinets d'études spécialisés respectivement en économie et en sociologie.

Les entreprises d'insertion, les associations intermédiaires, les régies de quartier cherchent à «aller au-delà de l'assistance et tentent de donner une chance de travail régulier, de formation et de qualification à ceux qui en ont été écartés». Elles «vendent leurs produits et leurs services sur le marché, comme toute entreprise, mais s'obligent à recruter des personnes en état ou en danger d'exclusion, à les soutenir socialement, à les former, à les qualifier». L'analyse d'une quinzaine d'entreprises d'insertion de la région Rhône-Alpes, aux statuts juridiques, équilibres économiques et financiers, missions sociales et méthodes d'insertion différents les uns des autres, mène à une réflexion sur la nature même de ces entreprises. On souligne la tension permanente entre le social et l'économique qui caractérise ces entreprises et les contraint à marier rigueur et imagination.

L'ouvrage passe tour à tour en revue l'évolution de l'idée d'entreprise d'insertion, son environnement, son statut juridique, le cadre législatif et fiscal, l'itinéraire économique et financier, le surcoût social, les actions d'insertion et de formation et le chef d'entreprise d'insertion.

Pour les auteurs, les entreprises d'insertion s'inscrivent dans la réarticulation de l'économie et du social, caractéristique des années quatre-vingts; elles sont sociales car «en offrant des postes d'insertion à des personnes en difficulté d'emploi elles complètent les politiques

d'emploi qui échouent face à la permanence du chômage de longue durée, elles sont économiques car leurs initiatives «pal- lient des déficiences de l'économie traditionnelle de l'entreprise» qui ne parvient pas «à satisfaire des besoins qui existent néanmoins». Ils font fort justement remarquer que «les subventions reçues doivent couvrir le travail social accompli et ne pas être source de concurrence déloyale pour les autres entreprises» et surtout que «en remettant au travail un certain nombre de personnes en difficulté, elles (...) indiquent aux autres entreprises la voie d'une politique du personnel qui, dans le recrutement, serait moins abusivement sélective et qui, dans sa gestion courante, serait soucieuse de ne pas être à la source de nouvelles exclusions».

Dans chacun des aspects étudiés, l'ouvrage montre clairement ce qui existe, les choix des uns et des autres, les causes et les conséquences de ces choix. On a ainsi un tableau récapitulatif des avantages et inconvénients des différents statuts juridiques plein d'intérêt.

On a ici avec clarté, précision et lucidité un portrait complet de l'entreprise d'insertion qu'ont intérêt à lire tous ceux qui s'intéressent à la question et en premier lieu ceux qui envisagent de participer à la création d'une telle entreprise.

(M.N.A.)

POUVOIRS

N° 60 - La décentralisation

Presses Universitaires de France
231 pages, Janvier 1992.

Cette revue trimestrielle consacrée aux «études constitutionnelles et politiques» et publiée avec le concours du CNRS. Le premier numéro de 1992 est consacré à la décentralisation (les numéros suivants sont prévus sur le sport et sur les sociétés islamiques. On le voit c'est éclectique) et comprend en sus des chroniques étrangères et politiques - dont un fort intéressant article sur les USA (la guerre du Golfe et le syndrome vietnamien, par John T.S. Keeler).

Revenons aux dix ans de la décentralisation de la loi du 2 mars 1982 relative

Notes de lecture

aux droits et aux libertés des régions, des départements et des communes.

La revue propose une série d'articles écrits par des chercheurs, des praticiens et des hommes politiques. C'est très intéressant. La décentralisation de Gaston Defferre a été une des «réformes décisives de l'histoire administrative» de la France. Bénéficiant d'un consensus parfois surprenant, elle a conduit à la constitution d'une «nouvelle classe politique locale» qui a pris en charge «la restructuration de l'espace public local autour de la dimension économique». Elle a cependant des défauts, en particulier «l'imbrication trop étroite des différents niveaux de pouvoir» et «l'atomisation du secteur public local» dont le statut est d'ailleurs inadéquat.

Le système français «émietté quant aux structures» et «concentré quant à la répartition des pouvoirs» conduit à ce que les collectivités locales soient gérées par «une élite restreinte et toute puissante qui compense par le cumul des mandats et des fonctions les inconvénients de la pulvérisation territoriale» et ne trouve en face d'elle que des contrepoids et contrôles limités. Irréversible, la décentralisation est encore incomplète et perfectible. Faute de place, nous ne citerons que deux auteurs.

A propos de la démocratie: «La décentralisation a été faite par l'Etat vers les grands notables locaux. Elle n'a pratiquement pas été amorcée des exécutifs territoriaux vers la population. (...) Le plus fort degré de centralisation que l'on observe dans la société française, tout au moins dans sa sphère publique, ne réside pas dans les mains de l'Etat national ou du Président de la République, mais dans celles du maire local». (Jean-Claude Thoenig)

Et à propos de la fonction publique territoriale: «Nous sommes bien loin aujourd'hui des objectifs définis par la loi du 26 janvier 1984: unité, parité et spécificité. Le statut de la Fonction publique territoriale craque de toutes parts. L'unité a fait place à la disparité, aux inégalités et à la concurrence. L'écart se creuse entre les grandes collectivités: départements, régions et grandes villes, qui créent leurs régimes indemnitaires et organisent la formation nécessaire par leurs propres moyens et les autres communes qui n'en ont pas les moyens. On se trouve face aujourd'hui à une Fonction publique territoriale duale qui n'a plus de règles. (...) Quelle déception de constater que

l'inadéquation de la Fonction publique territoriale est en train de décourager les meilleurs! (...) L'efficacité et la sagesse nous commandent aujourd'hui d'engager une réflexion globale entre les élus et les fonctionnaires pour réaménager au plus vite le statut de la Fonction publique territoriale». (Colette Ronxin)

Nos amis d'Interco seront les premiers intéressés mais nous sommes tous concernés en tant que citoyens.

(M.N.A.)

DES ENTREPRISES DE BONNE COMPAGNIE

Tom Lloyd

Calmann-Lévy

250 pages, 130 Francs.

L'auteur prévient que son livre s'adresse à des praticiens de l'entreprise. Son style est évidemment assez technique, mais après une introduction un peu sophistiquée, le livre se lit bien, même si on n'appartient pas à l'élite des «managers». Car le thème est de vanter une stratégie de coopération et de partenariat, appuyée par la théorie des jeux et par des réussites.

Cet ouvrage est né de l'intérêt très vif de l'auteur pour la doctrine de l'évolution de Darwin. Tom Lloyd considère que cette théorie est un cadre évident pour une action dynamique de l'entreprise. Cette dernière est «une espèce non humaine, capable de sensations et d'intelligence, qui en est à un stade relativement peu avancé de son évolution».

L'éthique des affaires présente un paradoxe. «L'entreprise n'est rien sans l'homme, mais tout ce qui est humain lui est finalement étranger».

Quelle stratégie soucieuse d'éthique peut triompher de l'agressivité et de l'hostilité qui règnent, sinon la stratégie de coopération. Elle pourra sauver «l'espèce».

L'idée force de ce livre est de considérer

Notes de lecture

les entreprises comme une espèce en soi soumise à un processus de sélection naturelle. L'entreprise est omnivore. Naguère, l'OPA venait sanctionner la médiocrité d'une équipe dirigeante, aujourd'hui, elle sanctionne le bon management. Et contrairement à ce que l'on croit trop souvent, une fusion est un acte stérile.

L'entreprise de petite taille et de grand dynamisme, équivaut à une grande entreprise de nature placide. «Être grand ne garantit pas qu'on sera performant» ainsi qu'un connaisseur l'a déclaré: le PDG de la General Motors, Roger Smith.

Plusieurs types de coopération sont proposés, avec Amstrad, Virgin, Bertelsmann, Pearson, Body Shop, Hewlett-Packard où l'on veut affirmer que les individus sont l'essence même de leur entreprise.

Enfin, gérer les ressources humaines est une valeur ajoutée, dont l'indice est plus significatif que le bénéfice. Vaste programme! Mais l'auteur considère que cela sera peut-être dépassé dans vingt ans et remplacé par une stratégie: «imaginative, sensible, passionnée, attentionnée, affectueuse et amoureuse».

Quel optimisme! Que la stratégie de coopération soit déjà largement et partout pratiquée, avant d'aller encore plus loin. Ce serait tellement une évolution, qui protégerait l'espèce humaine, la plus menacée.

(P.S.)

INSEE

Tableaux de l'économie française 1991-1992

Tous les chiffres pour connaître la France, avec assez souvent des comparaisons européennes et parfois mondiales.

Pratique, clair et pas cher (70 F).

KIOSK 1992 - LE GUIDE DE L'ACTUALITÉ DE L'ANNÉE

Les Editions Ouvrières
402 pages - 140 Francs -
Mars 1992

Les Editions Ouvrières et France Infos se lancent à leur tour dans un guide de l'actualité annuelle. Celui-ci comporte trois parties: Evénements (chroniques), Enjeux (articles thématiques), Ensembles (quelques chiffres et analyses géographiques).

Clair, concis, il est destiné aux étudiants et aux cadres, responsables associatifs ou élus territoriaux. Avantage notable sur un de ses principaux concurrents: il est maniable.

ECOLOGIE DES STRATÉGIES DE VENTE

Fabien Amathieu

Collection Managers Classe Affaires. ESF Editeur

Rappelant la priorité de la culture de «l'être» sur celle de «l'avoir», l'auteur entreprend de démontrer la nécessité de pratiquer l'écologie dans tous les actes de sa vie.

Il considère que «la vente» est le meilleur exemple pour vaincre les pollutions dans les relations humaines.

Il entend d'abord réhabiliter le vendeur qui est, à son avis, l'homme le plus important de l'entreprise. Certes, pas de bon vendeur, sans bon produit, mais ce dernier doit être le fruit de son travail. «Il est le premier informateur, le premier détenteur des tendances de la clientèle, premier acteur, premier agent de renseignements, sans oublier son savoir du marché».

Avoir une vision écologique de la vente, c'est prendre parti pour des valeurs plus saines, comme le respect et l'intégrité des individus, valeurs qui tourment le dos à la manipulation. En un mot, sus au baratinage.

Notes de lecture

La majeure partie du livre est donc consacrée, à développer le rôle essentiellement humain du vendeur. Souvent à l'exemple du comédien, il jouera un rôle et devra obtenir sinon les applaudissements du spectateur, son approbation par la signature du contrat.

Dans un style vivant, avec un rythme toujours soutenu, ce livre est agréable à lire, que l'on soit un vieux ou jeune vendeur. Il est évident que Fabien Amathieu est lui-même un excellent vendeur, de par son style, sa personnalité, les multiples idées foisonnantes dans ce livre, avec une bonne humeur et un humour permanent, qui sont les qualités de base de cette profession.

Ce livre doit être un excellent guide pour toute une nouvelle génération.

Un ancien retrouve avec joie toutes sortes de méthodes qu'il a plus ou moins bien pratiquées, reconnaissant en tout cas, qu'elles sont toutes la garant de la réussite.

Que peut-on souhaiter de mieux?

(P.S.)

SOUFFLONS NOUS-MÊMES NOTRE FORGE

Frank Georgi

Une histoire de la Fédération de la Métallurgie CFTC-CFDT 1920-1974

Les Editions Ouvrières

Ce beau livre a été écrit par un historien à qui la FGMM a laissé carte blanche et

ouvert ses archives. Plus de cinquante ans de la vie d'une des plus importantes fédérations de la CFDT y revivent. L'iconographie est de grande qualité. L'ouvrage intéressera sûrement les métallos mais probablement pas qu'eux.

(M.N.A.)

Nous avons reçu deux gros ouvrages que nous n'avons pas eu le temps de lire mais qui paraissent tout à fait intéressants :

MANAGER DANS LA COMPLEXITÉ RÉFLEXIONS À L'USAGE DES DIRIGEANTS

Dominique Gévelot

INSEP Editions, 328 pages, 260 Francs.

DU MICROSCOPE AU MACROSCOPE

Dominique Bériot

L'approche systémique du changement dans l'entreprise

ESF Editeurs, 238 pages, 190 Francs.

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

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 :

- Portraits de cadres n° 345
- Le chemin de l'avenir n° 346
- Le printemps du premier emploi n° 347
- Les revenus du travail n° 348
- La chimère et le catoblépas (le Japon et nous) n° 349-350

CADRES CFDT

47, avenue Simon Bolivar - 75950 Paris Cedex 19

Tél : (1) 42.02.44.43

L'abonnement annuel (5 numéros) : 260 Francs

N° ISSN : 0398-31 45

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