

**LA FORMATION
PERMANENTE
EN PRATIQUE**



cadres

& PROFESSION

Organe de l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres C.F.D.T.

cadres

& PROFESSION

Au centre de ce numéro :

● pour les cadres des P.T.T. un
encart de huit pages paginé de A à H

Rédaction

26, rue Montholon - Paris-9^e
Téléphone : 526-67-40
Directeur : Roger Faist
Rédacteur en Chef : André Schmider
Secrétaire de la rédaction : Claude Perrignon
Maquette de couverture : Jo Henz

Administration

26, rue Montholon, Paris-9^e
Le numéro : 5,00 francs
Abonnement d'un an : 20,00 francs
U. C. C. - Cadres et Profession C. C. P. 30.474-52
93 - La Source

Publicité

PUBLICAT

17, boulevard Poissonnière, Paris-2^e
Téléphone : 231-32-84

Imprimerie Commerciale
Le Mans

attention ! à partir de janvier 1975

le numéro : 5 francs

abonnement d'un an : 20 francs

C.C.P. 30.474.52 LA SOURCE

OPERATION équipement C.F.D.T.

Pour l'action de 1 million de syndiqués

Pour répondre dans de bonnes conditions aux besoins de l'organisation qui comptera bientôt 1 million de syndiqués une importante opération immobilière est en cours.

En 1977 s'élèvera 5, rue Cadet, à Paris le nouveau siège de la confédération
coût 15 millions de francs

L'immeuble de la rue de Montholon sera rénové et laissera aux fédérations davantage de place
coût 2 millions de francs

TOTAL 17 MILLIONS DE FRANCS

Chacun de vous, chaque sympathisant va contribuer à la réalisation de ce projet en souscrivant :
1 brique à 100 F

ou 1 brique à **500 F**

ou plusieurs briques.

75 % du montant souscrit sera affecté à la confédération

25 % contribueront à l'équipement de l'U.C.C elle-même.

Répondez et faites répondre à cet appel
Vous recevrez dans les huit jours après réception

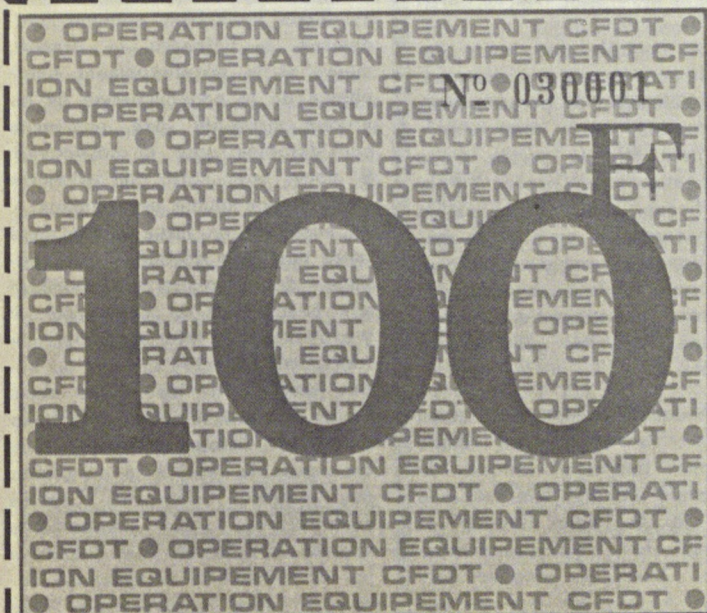
la « brique » de souscription attestant votre virement.

D'avance merci.

1 brique à 100 F = l'économie de 150 F de charges d'intérêt

N'hésitez pas à nous adresser une liste de personnes, avec noms et adresses, auxquelles nous écrirons pour les inviter à souscrire à leur tour. Préciser si vous souhaitez que nous les contactons de votre part ou non.

A DECOUPER SELON LE POINTILLE



Nom et prénom

Adresse

souscrit briques.

Ci-joint règlement :

☐ virement postal (trois volets)

☐ chèque bancaire

- pour les virements postaux : à l'ordre de l'U.C.C.-C.F.D.T., C.C.P. 11-875-47 Paris.
- pour les virements bancaires : à l'ordre de l'U.C.C. - C.F.D.T.

le faire POINT

Peugeot-Citroën :

Le véritable enjeu

UN MILLIARD 450 MILLIONS DE FRANCS versés par le gouvernement Giscard aux trusts Michelin et Peugeot à l'occasion de l'absorption de Citroën (jusqu'à présent filiale de Michelin) par la firme de Sochaux.

Un milliard 450 millions payés par les contribuables pour quel résultat ? Aucune garantie n'est apportée aux travailleurs : la direction de Citroën a maintenu les 2 800 licenciements envisagés, la fermeture des ateliers pendant la période des fêtes, sans compensation et la réduction d'une heure et demie des horaires, non compensée pour les mensuels — sans parler du droit syndical...

Ce n'est pas la première fois que l'Etat témoigne d'une

étrange générosité envers Citroën :

- 300 millions entre 1963 et 1966 ;
- Des subventions accordées pour les usines de Rennes, Charleville, Reims, Metz et Aulnay ;
- Une subvention déguisée (de l'ordre de 450 millions) lors de la vente dans des conditions scandaleuses du terrain du quai de Javel à la ville de Paris.

Le contrôle des fonds publics est une mesure qui s'impose. La nationalisation le permet. Mais nous devons nous interroger : quelle peut être la portée d'une nationalisation sous Giscard ? Pour être efficace, une nationalisation doit s'insérer dans un plan de restructuration d'ensemble de la production automobile en ayant défini auparavant des orientations claires pour une nouvelle politique de transports.

A cette occasion, on a aussi parlé de la constitution d'une compagnie nationale unique de très grande stature internationale autour de la régie Renault et regroupant tous les producteurs français. Outre les inconvénients inhérents à la taille monstrueuse de cette entreprise (près de

300 000 travailleurs) rien ne peut prouver qu'une telle entreprise aurait mieux résisté aux difficultés que connaît l'industrie automobile et qui touchent aussi bien les grosses que les petites entreprises.

Dans l'immédiat, face à la crise de l'automobile la défense de l'emploi est fondamentale. Mais en voulant défendre l'emploi, les syndicats sont bien souvent condamnés à défendre le produit, même si le développement anarchique de la consommation de ce produit présente des nuisances considérables pour la collectivité. Il nous faut sortir du dilemme « production inutile ou chômage », en suscitant un large débat dans notre pays afin de définir une politique des transports répondant aux besoins de la collectivité. Il y a beaucoup à faire en matière de transports collectifs urbains ou autres pour sortir du carcan dans lequel le capitalisme voudrait nous enfermer : l'éloignement des lieux de travail, le rejet à la périphérie des grandes villes des centres commerciaux, les équipements sportifs et culturels non desservis par les transports en commun tendent en effet à développer l'idée que l'automobile est indispensable.

« La solution la plus facile quand la contradiction est à son plein, c'est la guerre » (M. Mitterrand).

DEMAIN LA GUERRE ?

Une autre politique est possible et il faut dès maintenant engager le débat pour définir la politique de transports dont nous avons besoin. Une telle politique ne se limite pas à l'automobile, mais inclut aussi le rail, l'aéronautique...

Les usines d'automobiles possèdent un formidable potentiel technologique qui doit être mis au service d'une véritable politique des transports. Citroën était à l'avant-garde du progrès dans le domaine de l'hydraulique, non seulement pour la suspension hydraulique des voitures mais aussi dans l'application de l'hydraulique à la machine outil. Peugeot, sous prétexte de bonne gestion, risque de réduire à néant ce potentiel qui aurait constitué la base d'un redéploiement de la production, on lui prête déjà l'intention de supprimer la suspension hydraulique sur les futurs modèles.

Voilà où nous mène une politique à courte vue.

Jacques CHEREQUE,
Secrétaire Général de la Fédération de la Métallurgie.

Albert MERCIER,
Secrétaire Général adjoint chargé des questions automobile.

Le quadruplement du prix du pétrole intervenu à la fin de 1973 modifie soudainement tout l'équilibre économique et financier du monde. Une poignée de pays producteurs de pétrole bénéficie désormais d'une rente de situation sans précédent dans l'Histoire et les moins peuplés d'entre eux ne seront pas en mesure de dépenser les dizaines de milliards de \$ qu'ils vont recevoir chaque année. En face d'eux, la plupart des pays industriels d'Europe et le Japon vont éprouver des difficultés que certains d'entre eux auront du mal à surmonter. Quant aux deux Grands, pour ne pas évoquer la Chine que sa situation très spéciale place quelque peu en dehors du problème pour le moment, leur emprise sur le monde s'en trouve renforcée : premier producteur mondial de pétrole, l'U.R.S.S. n'a pu que gagner à voir ses recettes quadrupler alors que l'impact sur les Etats-Unis, second producteur mondial, mais gros importateur néanmoins, est plus complexe, l'industrie américaine risquant d'être quelque peu affectée alors que le système financier, lui, va se voir irrigué par des arrivées massives de capitaux arabes.

Après avoir applaudi à cette revanche des pays pauvres sur les nantis, les pays du Tiers Monde se rendent compte à leur tour que leurs conditions de vie, ou plutôt de survie, vont se trouver singulièrement aggravées.

Si justifiés qu'il puisse pa-

raître, après des années de baisse des prix imposée par les grandes compagnies internationales, le relèvement des prix du pétrole brut a cependant été trop brutal. Il n'accorde aucun délai aux pays consommateurs pour opérer sur leurs structures industrielles les modifications indispensables. Une récession générale prononcée est à craindre, génératrice de chômage, et dans ces conditions la tentation peut être grande pour certains gouvernements, soumis à de fortes pressions de la part des puissants lobbies industriels les plus touchés dans leurs intérêts, de recourir à la force pour contraindre les pays producteurs de pétrole à abaisser leurs prix, si ces pays ne prenaient pas conscience à temps des dangers sérieux de crise économique mondiale à laquelle pourrait conduire le maintien du prix du pétrole au niveau actuel.

Face à la crise déclenchée par le quadruplement du prix du pétrole, plusieurs attitudes sont possibles et il faut beaucoup de lucidité pour tenter d'en analyser les conséquences tout en défendant les options politiques et sociales qui peuvent être les nôtres. Tout en étant parfaitement conscient des risques que présente tout effort de prévision, et en évoquant ici l'adage du grand économiste américain J. Galbraith : « Il y a deux sortes de prévisionnistes, ceux qui savent qu'ils ne

savent rien et ceux qui ne le savent pas », on rappellera d'abord quelques éléments chiffrés.

Les données du problème

Si les prix du pétrole brut se maintiennent d'ici à 1980 au voisinage de leur niveau actuel, (avec une variation de l'ordre de 10 % en plus ou en moins) on peut penser que les pays producteurs de pétrole vont accumuler en 7 ans entre 350 et 500 milliards de \$ d'excédents de leur balance courante (biens, services, dons et transferts de salaires). Ce montant est obtenu en tenant compte du fait que les pays producteurs de pétrole importeront, non seulement beaucoup plus *de biens de consommation*, mais aussi *des biens d'équipement* correspondant à un effort massif d'industrialisation que l'on voit d'ailleurs s'amorcer dès maintenant, et enfin du *matériel militaire* pour des montants très élevés. On peut naturellement discuter de telles hypothèses, ou leur reprocher d'être quelque peu cyniques, mais ce qu'il faut en retenir c'est qu'elles sont *sur le plan commercial aussi favorables aux pays industriels qu'il paraissait possible de l'imaginer*. Or, malgré tout, les pays producteurs de pétrole ne parviendront pas à *dépenser* en achats de toute nature l'argent qu'ils auront gagné en vendant leur pétrole, du moins s'ils en maintiennent le prix au voisinage des niveaux actuels. Il restera un excédent considérable, et il importe finalement assez peu de savoir s'il atteindra 400 ou 500 milliards de \$ d'ici à 1980, l'essentiel étant de retenir ici qu'un *pareil montant représenterait le triple ou le quadruple de l'ensemble des réserves de changes actuelles du monde entier*.

Que des nations jusqu'à présent pauvres ne puissent dépenser la fortune qui leur échoit brusquement pourrait surprendre

à première vue, n'était le fait essentiel qu'un certain nombre d'entre eux, et notamment l'Arabie Saoudite, les Emirats et la Libye, sont très peu peuplés alors qu'ils sont parmi les principaux producteurs. Ils ne parviendront donc pas à utiliser complètement leurs recettes, quelque soit le relèvement du niveau de vie dont leurs habitants vont bénéficier.

Quand on ne peut pas dépenser son argent en achats divers, il ne reste plus qu'à l'investir, à le placer ou à le laisser en dépôt dans une banque. C'est ce que vont sans doute faire les pays arabes, en particulier l'Arabie Saoudite et le Koweït. C'est le fameux recyclage des dollars pétroliers, appelés *pétro-dollars* depuis quelque temps.

L'argent aime les riches

Du côté occidental, certains fondent beaucoup d'espoirs sur ce recyclage. Ne permettrait-il pas en effet, par des circuits judicieusement organisés, de faire revenir vers les pays industriels les capitaux qui leur manquent et dont les pays pétroliers ne sauraient que faire ? Jamais le mot « coopération » n'a été si employé chez les financiers des pays (jadis surtout, mais maintenant encore) riches, à l'adresse de leurs créanciers !

Malheureusement on peut penser que la majeure partie des fonds pétroliers n'ira pas directement vers les pays les plus déficitaires, précisément parce que leurs difficultés présentes, qui paraissent avoir toutes chances (si l'on peut dire !) de se poursuivre longtemps encore, comme nous le verrons plus loin, en font des débiteurs douteux ! Un pays comme l'Italie, déchérit depuis des années entre le courant de l'anarchie et celui du fascisme, a déjà emprunté 12 ou 15 milliards de \$ sur le marché international, mais devrait en obtenir encore plus *d'une cinquantaine* pour parvenir

en 1980... sans qu'aucune amélioration soit en vue !

Les perspectives qui attendent la France ne sont pas tellement meilleures, même si la situation politique et économique est pour le moment nettement plus favorable que de l'autre côté des Alpes. Certes nous avons des dirigeants politiques que le monde entier nous envie. On nous l'a assez dit en haut lieu et nous aurions mauvaise grâce à ne pas l'admettre. Du reste il est grand temps d'abandonner cet esprit persifleur que l'on rencontre trop souvent chez tant de militants syndicalistes et qui déplaît tellement, à juste titre, au Pouvoir ! Toutefois...

M. Fourcade ne cesse de répéter que le déficit commercial que la France connaît maintenant est tout à fait provisoire et que dès 1976 tout cela ne sera plus qu'un mauvais souvenir. Comme on aimerait qu'il ait raison ! L'ennui, c'est que s'il parvient ainsi à rassurer l'opinion publique, personne ne parvient à le croire parmi les experts, notamment ceux qui sont chargés de conseiller les dirigeants arabes dans leurs placements financiers. Notre ministre crie victoire parce qu'il a pu obtenir quelques milliards de \$ dont il aura besoin, comme son collègue italien, pour tenir jusqu'en 1980 ?

La plus grande partie des pétro-dollars a toute chance de se diriger vers des pays dont l'économie paraît avoir de meilleures perspectives de bien se tirer de la situation actuelle, comme les *Etats-Unis* et l'*Allemagne*, ou vers les banquiers traditionnels des Etats arabes, comme en *Grande-Bretagne* et en *Suisse*. En fait, la majeure partie de ces capitaux ira sans doute s'investir ou se placer aux Etats-Unis, qui vont ainsi drainer les réserves de change des pays européens ou du Japon, et dont le poids économique et financier va se trouver encore renforcé. Déjà l'Arabie Séoudite

commence à souscrire des Bons du Trésor américain pour une dizaine de milliards de \$ et l'on verra sans doute les détenteurs de pétro-dollars acheter des entreprises américaines, très souvent mieux gérées que les françaises, ou acheter des actions sur le marché financier de New York. Celui-ci est en effet beaucoup plus large que les marchés européens et les financiers arabes pourront y placer des milliards de \$ ou les retirer sans automatiquement provoquer des secousses boursières préjudiciables à leurs intérêts, alors qu'à Paris quelques millions de F peuvent parfois suffire à mettre le marché en transes. Et s'ils ne veulent ni investir industriellement ni placer leurs fonds en valeurs mobilières privées ou en titres d'Etat, les financiers arabes pourront toujours laisser leurs avoirs en dépôt dans les banques américaines, que leur surface rend souvent plus sûres que leurs homologues européennes aux yeux des déposants étrangers.

Emprunter n'est pas une solution

Dans ces conditions, c'est l'Amérique qui va pouvoir investir en Europe plus encore qu'auparavant, ou lui prêter les fonds dont cette dernière pourra avoir besoin. Ainsi l'Europe sera, elle, complètement à la merci du bon vouloir américain et risque-t-elle de perdre le peu d'indépendance qui lui reste.

Mais cette situation elle-même rencontre ses limites. Qu'ils soient consentis directement par les Etats pétroliers ou qu'ils soient offerts par l'intermédiaire des banques ou du gouvernement américains, les prêts ne sont pas gratuits ; ils portent intérêt et cela se traduira par une charge supplémentaire qui, sans même parler des remboursements, va devenir très vite insupportable. Qu'on en juge : si la France ou l'Italie doivent

réellement emprunter une cinquantaine de milliards de \$ d'ici à 1980, cela fera, au taux pourtant modéré de 8 % par an, 4 milliards de \$ d'intérêts à payer chaque année après 1980 ! Quant à rembourser les emprunts contractés, on voit mal comment les pays endettés le pourraient sans redevenir excédentaires dans leurs échanges courants avec l'extérieur. Or, rien ne permet pour le moment d'envisager un tel redressement !

Sans doute peut-on rêver d'une croissance nulle qui permettrait de stabiliser, voire de réduire, nos achats extérieurs de produits énergétiques. Mais l'amélioration souhaitable du pouvoir d'achat des plus défavorisés se réalise plus facilement dans un climat d'expansion que dans celui d'une stagnation : quand le gâteau d'une nation ne s'accroît pas, toute augmentation de la part obtenue par une catégorie s'effectue au détriment d'une autre. Or, s'il est évident qu'en France les inégalités sociales sont criantes et que la part que se sont adjudgée certaines classes (industriels, professions libérales, gros commerçants, etc.) est excessive, il faut bien voir que l'actuelle majorité politique au pouvoir a été élue par ces classes et pour défendre leurs intérêts en obtenant le vote de certaines de leurs victimes, les vieillards notamment, par l'utilisation bien comprise de l'épouvantail de la peur du risque. Sans changement politique de grande ampleur, ceux qui exploitent impunément le travail et la misère des autres, accroissant au besoin cette misère par une spéculation effrénée (terrains, matières premières, monnaies) ne seront jamais poursuivis, sanctionnés et empêchés de nuire.

Des risques d'explosion

Dès lors, si des sacrifices sont demandés à la Nation par le Gouvernement afin de rétablir l'équilibre de nos échanges exté-

rieurs, ce ne sera pas aux principaux responsables du désordre économique actuel et de l'inflation qui ravage les avoirs des petits épargnants que l'on s'adressera en réalité. Les grandes compagnies pétrolières, les betteraviers, les banques, les intermédiaires qui pratiquent la rétention des stocks pour accroître encore la hausse, pourront poursuivre tranquillement leurs activités fructueuses. Mais les salariés sont invités fermement à se montrer « raisonnables » et à cesser de prétendre maintenir leur pouvoir d'achat en réclamant continuellement des augmentations de salaires. Et si le peuple n'est pas content, il sera aisé de lui désigner les responsables évidents de la situation présente : les Etats Pétroliers. Si le chômage s'accroît, la tentation sera grande pour certains de se tourner vers les travailleurs étrangers que l'on accusera de voler leur emploi aux « bons français de souche ». N'a-t-on déjà tenté de le faire en Suisse, en vain heureusement, pour le moment du moins ?

Les risques de troubles (manifestations, grèves, etc.) seront d'autant plus grands que la volonté des travailleurs sera plus ferme de ne pas faire les frais d'une politique qu'ils n'ont cessé de combattre comme ils l'ont pu. Les gouvernements occidentaux en tireront argument pour se retourner vers les Etats-Unis et brandir la menace du communisme déferlant sur l'Europe et ruinant l'Alliance atlantique. De leur côté, ces firmes que des universalitaires coupés du réel baptisent *multinationales* mais qui, en réalité, sont presque toujours américaines par leur obédience à Washington, leur personnel de direction et leurs méthodes de travail, vont se plaindre auprès du gouvernement américain que l'activité et les profits de leurs filiales implantées en Europe sont sérieusement frappés par la crise économique et sociale qui s'y développe, et

réclamer son intervention auprès des capitales du Proche Orient.

Déjà l'on voit le gouvernement de Washington exercer « d'amicales pressions » sur les principaux producteurs de pétrole pour que ceux-ci acceptent de réduire sensiblement leurs prix. Des hommes politiques non seulement américains mais aussi européens n'hésitent pas à évoquer la possibilité d'opérations militaires si les leaders pétroliers se refusaient à accorder ce que l'on attend d'eux. Serait-il, en effet, tolérable que le niveau de vie des 730 millions d'habitants de ce consortium des pays riches que constitue l'O.C.D.E. puisse pâtir de l'attitude adoptée par les dirigeants de pays dont la population n'atteint pas 200 millions d'habitants ?

Que le chômage s'accroisse, et un tel thème sera aisément partagé par bien des travailleurs habilement conditionnés par les média.

Quant aux *pays en voie de développement*, il faut souligner qu'eux aussi — eux surtout — devrait-on même écrire plus justement — sont atteints très sérieusement par le relèvement du prix du pétrole : quand un nageur épuisé a peine à se maintenir à la surface, la moindre surcharge l'enfoncé. C'est le cas de l'Inde et du Pakistan en premier lieu, de bien des pays d'Afrique ensuite. Les pays pauvres vont d'ailleurs se trouver atteints à la fois directement et indirectement. *Directement*, car ils paieront plus cher le pétrole, les engrais ou les transports qu'ils utilisent. *Indirectement*, car ils recevront moins de dons des pays riches qui vont tirer prétexte de leurs propres difficultés pour réduire une aide déjà très insuffisante et très inférieure à ce qu'ils avaient jadis promis ; en outre, de nombreux travailleurs venus des pays pauvres pour trouver un emploi dans

les pays riches commencent à être refoulés vers leur pays d'origine et sont réduits au chômage. Ainsi la Yougoslavie, qui s'était empressée d'applaudir aux décisions des pays pétroliers, a-t-elle vu déjà revenir chez elle plus de 100.000 hommes ayant perdu leur emploi dans les pays industriels voisins, plus d'un million étant fort menacés de subir le même sort dans les prochains mois, en particulier si la conjoncture devenait mauvaise en Allemagne dont l'industrie est leur principal employeur à l'extérieur de la Yougoslavie.

Face aux froides réalités

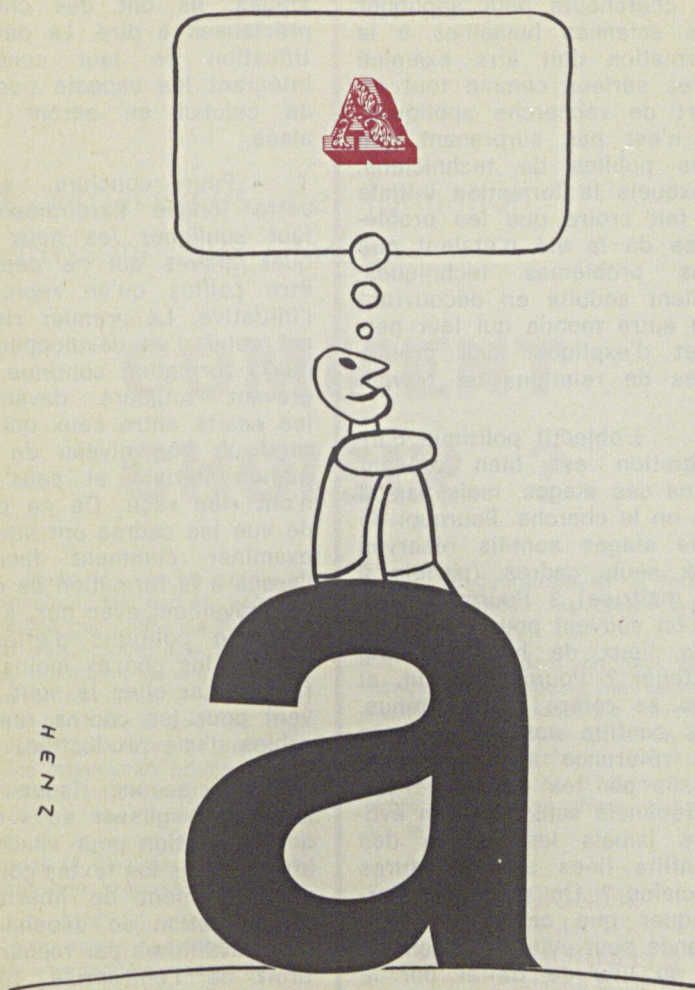
A lire ce qui précède, on peut penser que la réflexion syndicaliste sur ce problème se trouve devant une impasse : les Etats producteurs étaient fondés à réclamer une hausse substantielle du pétrole mais, l'ayant décidée, ils sont en train de provoquer une crise qui au mieux se traduira par une récession économique prolongée et au pire peut déboucher sur un nouveau conflit au Proche Orient, conflit qui serait entrepris, comble d'infortune, avec l'approbation inconsciente ou honteuse des travailleurs et des pays du Tiers Monde ! Et l'on pourrait conclure par cette constatation cynique : il faut que les riches soient prospères pour que les pauvres aient quelques miettes au « banquet de la nature ».

Tout en rejetant, naturellement, cette conclusion pessimiste, il est permis de penser qu'il faut choisir entre les deux options qui s'offrent en permanence à ceux qui cherchent à construire un monde plus juste. Si l'on pense qu'il faut une véritable révolution, il faut admettre avec Mao que cette révolution ne peut se faire en douceur et avec élégance et qu'elle n'est pas un dîner de gala », autrement dit qu'elle s'accompagne de souffrances inévitables. Pour réduire celles qu'implique cette véritable

révolution internationale que représente la maîtrise des matières premières par les pays producteurs, il n'est d'autre issue qu'un prolongement de cette révolution sur le plan national, autrement dit un changement de majorité politique qui n'irait pas en France sans de fortes convulsions, voire de sanglantes réactions de la part des détenteurs actuels du pouvoir, sans doute aidés par les Etats-Unis. La France est-elle prête à subir le sort du Chili ?

Si l'on estime au contraire que les changements doivent prévoir un minimum de transition, on peut alors penser que le relèvement du prix du pétrole n'en a laissé aucun aux sociétés industrielles et qu'aussi justifié soit-il sur le plan de l'équité, il serait nécessaire de prévoir une réduction sensible (30 % au moins) pendant quelques années afin d'assurer les transformations indispensables. Compte tenu de l'équilibre des forces en présence aussi bien sur le plan international que sur le plan interne pour la plupart des pays industriels, nous pensons personnellement que c'est la seule voie qui permette au Tiers Monde de consolider l'avantage décisif qu'il vient d'acquérir, sans entraîner des réactions brutales susceptibles de remettre en cause, pour quelque temps du moins, les progrès obtenus. A l'heure où la tâche la plus urgente est de s'opposer à empêcher des centaines de millions d'êtres humains de mourir de faim purement et simplement, le temps travaille davantage encore contre le Tiers Monde que contre les pays nantis et la solution de la coopération paraît ainsi bien préférable à celle de la confrontation en raison précisément de l'ampleur et de l'urgence d'une pareille tâche que tout conflit relèguerait à l'arrière plan pour des années, trop tard pour des millions d'affamés.

Alain CEDEL.



Formation continue

**REPRENDRE
L'INITIATIVE**

Apparemment les cadres seraient assez bien servis quant à l'accès aux actions de formation continue. Dans le rapport annuel rédigé par le secrétariat d'Etat, on note qu'en 1973, 30 % de l'ensemble des cadres et techniciens a suivi une action de formation (contre 10 % pour l'ensemble des ouvriers - employés). Par ailleurs les informations sont concordantes : la formation des cadres absorbe la plus grande part des dépenses de formation des entreprises.

Il faut donc faire beaucoup plus pour les autres catégories. C'est sûr. Mais il ne s'agit pas de faire moins pour les cadres, il s'agit plutôt de faire les choses autrement. Il faut que les cadres eux-mêmes prennent en charge dans le cadre de la commission formation professionnelle du C.E., le contrôle de la politique de formation.

Il est inadmissible que l'on en soit encore à constater que les entreprises prennent seules les initiatives, désignent seules les stagiaires, refusent à négocier (peut-être encore moins pour les cadres que pour les autres) le contenu politique de formation.

D'ailleurs les actions mises en place ont-elles toujours à voir avec la formation ? Un certain nombre d'opérations ne sont-elles pas des opérations de « prestige » ou des actions de type « ré-

compense » ? Que penser, en effet, de mini séminaires de quelques journées, non insérés dans une action d'ensemble ? Quelles exigences pédagogiques conduisent à les organiser dans des hôtels type « Grand Monarque » ? Comme si des lieux de formation adaptés, moins inutilement coûteux, ne pouvaient pas être proposés aussi bien à des cadres qu'à d'autres.

Le dossier qui suit a été centré sur deux thèmes : donner des éléments pour analyser, donc comprendre, le sens de la politique de formation de l'entreprise ; fournir des éléments à partir d'expériences ou de pratiques (ce sont surtout des formateurs qui ont parlé) pour relancer le débat dans l'entreprise sur la base d'initiatives des salariés ; les cadres et les autres. Ce choix délibéré écarte des sujets traités, l'analyse critique des stages dits de « relations humaines » qui ont fleuri dans les entreprises sans attendre l'accord de 1970 et la loi de 1971. Leur place, dans la formation des cadres, est trop grande pour que l'on n'en dise pas un mot ici.

La critique face à ces actions porte souvent « à faux ». Ils sont trop souvent critiqués sans discussion avec ceux qui les ont suivis. Parce qu'ils visent à donner aux cadres un rôle de réducteurs de conflits dans l'entreprise, ils sont condamnés comme « intégrateurs ». Pourtant, ils ont souvent un effet réel de séduction sur les publics, s'il s'agit d'actions de qualité.

Alors ? Il s'agit de mieux ajuster la critique. L'effort fait par universitaires et chercheurs pour appliquer les sciences humaines à la formation doit être examiné avec sérieux comme tout effort de recherche appliquée. Il n'est pas surprenant que des publics de techniciens, auxquels la formation initiale a fait croire que les problèmes de la vie n'étaient que des problèmes techniques, soient séduits en découvrant un autre monde qui leur permet d'expliquer des problèmes de relations de travail.

L'objectif politique d'intégration est bien présent dans ces stages, mais pas là où on le cherche. Pourquoi de tels stages sont-ils réservés aux seuls cadres (parfois à la maîtrise) ? Pourquoi choisit-on souvent pour les suivre des lieux de haut standing hôtelier ? Pourquoi, enfin, si l'on se réfère aux contenus, les conflits sont-ils analysés en référence aux problèmes posés par les rapports interpersonnels sans que l'on évoque jamais les causes des conflits liées aux structures sociales ? On a raison d'expliquer que celui qui commande peut éviter des conflits si au lieu de traiter par le mépris ses collaborateurs il apprend à assumer le risque d'une relation de négociation. Mais on n'a pas le droit de laisser croire que cette condition remplie, les conflits disparaissent. L'exploitation demeure, la division du travail, les inégalités structurelles de la société sont des réalités politiques en général gom-

mées des discours proposés aux cadres. Il faut que les syndicalistes pénètrent dans ces stages. Ils ont des choses précieuses à dire. La démystification de leur contenu, intégrant les aspects positifs de celui-ci en seront plus aisés.

Pour conclure, après cette longue parenthèse, il faut souligner les deux risques graves qui ne peuvent être palliés qu'en reprenant l'initiative. Le premier risque est celui d'un développement de la formation continue, aggravant toujours davantage les écarts entre ceux qui ont reçu un bon niveau de formation initiale et ceux qui n'ont rien reçu. De ce point de vue les cadres ont aussi à examiner comment faciliter l'accès à la formation de ceux qui travaillent avec eux, à exiger une politique d'effectifs rendant les choses moins difficiles (car elles le sont souvent pour les cadres responsables d'une production).

Le second risque consisterait à glisser du « droit à la formation pour chacun » affirmé dans les textes comme un instrument de liberté, à une situation de dépendance des travailleurs par rapport au droit de l'entreprise (puisqu'elle dispose de l'argent) de proposer les formations qui lui conviennent à ceux auxquels elle juge qu'elles conviennent. Ce glissement est largement engagé. Une mobilisation des travailleurs peut le stopper. Les cadres seront-ils « dans le coup » ?

ROGER FAIST.

Les organismes de formation
s'adressent aux cadres

COMMENT CHOISIR ?

Dans le marché actuel de la formation, les cadres semblent privilégiés par l'offre de formation. D'une part, parce que les entreprises pratiquent depuis fort longtemps la formation à leur égard, d'autre part parce que les organismes de formation, en particulier tous les organismes privés, se sont adressés presque exclusivement à eux depuis une dizaine d'années et ont eu le temps d'affiner leurs méthodes et d'élargir les domaines de formation proposés.

Aujourd'hui, cependant, on peut s'interroger. Les fameux séminaires résidentiels visent-ils, en réalité, l'épanouissement des personnes ou leur intégration à l'entreprise ? Question fort ardue, car il ne semble pas que l'on puisse trancher si nettement entre les deux ni qu'il soit si facile de reconnaître dans une offre de formation précise ce qui relève de l'un ou de l'autre.

Une étude systématique des actions de formation proposées aux cadres serait à mener pour

tenter de débroussailler le terrain et de quantifier les divers types d'offre.

En attendant, on peut commencer par proposer un canevas d'analyse des fonctions diverses que peut remplir la formation afin de permettre à chacun de mieux s'y reconnaître et d'affirmer ses choix en face des offres multiples qui le sollicitent.

QUE SIGNIFIE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE POUR LE CADRE ?

La demande de formation peut provenir de l'entreprise ou du salarié. Bien que dans la plupart des cas — au moins en ce qui concerne les cadres — elle résulte d'un accord plus ou moins négocié entre l'un et l'autre, il n'empêche qu'il est important de situer avant tout la fonction réelle

que l'on veut lui voir remplir. C'est, en effet, par l'analyse la plus fine possible de l'objectif de l'entreprise et de celui du salarié que l'on pourra déterminer si l'offre qui est faite est acceptable ou tout au moins comment on peut, individuellement ou collectivement, réagir par rapport à elle.

On tentera donc dans un premier temps de bien situer à quels besoins correspond la formation que l'entreprise propose (ou impose) ou que le cadre demande.

Fonction de la formation pour l'entreprise

Les entreprises n'ont pas toutes déterminé — loin s'en faut — des politiques de formation. Cependant, l'observation systématique de ses pratiques en la matière permet de « lire » les objectifs qu'elle poursuit et/ou les fonctions qu'elle assigne de fait à la formation. On peut déterminer trois catégories de fonction :

- Fonction de maintenance,
- Fonction d'évolution,
- Fonction d'intégration.

FONCTION DE MAINTENANCE

C'est la fonction spontanément prise en considération, car elle correspond au besoin immédiat, directement ressenti : l'entreprise doit conserver intacte et si possible développer son potentiel de production.

La formation correspondant à cette fonction de maintenance joue un peu le rôle du service

d'entretien : s'il y a une panne quelque part, un dysfonctionnement, on met en place rapidement un moyen de colmater la brèche, de remettre les choses en route.

Chaque fois que le besoin s'en fera ressentir, le plus souvent au coup par coup, on introduira une action de formation dont l'intérêt immédiat est ressenti par tous. L'exemple peut-être le plus frappant est l'introduction d'un système informatisé dans une entreprise. Du P.D.G. à la secrétaire, tout le monde aura sa session, indispensable pour que le système ne soit pas bloqué ; ou la formation quasiment ininterrompue proposée aux services commerciaux : marketing pour les uns, formation à la vente pour les autres, il s'agit de maintenir intact le dynamisme commercial de l'entreprise. Ou encore, les sessions techniques qui accompagnent l'arrivée de nouvelles machines, etc. La caractéristique de cette formation est donc de suivre ou d'accompagner un changement, si ce n'est simplement d'entretenir un acquis.

FONCTION D'EVOLUTION

A l'inverse de la précédente, il s'agit ici d'une formation qui prépare un changement. Celui-ci peut être d'ordre divers : nouveau type de production, changement dans l'organisation du travail, méthodes nouvelles de gestion, etc.

On se servira alors de la formation pour préparer le personnel — et tout particulièrement l'encadrement — à ce changement. La formation sera alors organisée bien avant que la nouveauté soit introduite, et elle portera souvent, d'une part sur un nouvel apprentissage technique, et d'autre part sur une action au niveau des attitudes.

Dans certaines entreprises, cette fonction d'évolution assignée à la formation est systématique et durable : on compte sur la formation pour désencrasser le fonction-

nement, pour favoriser le changement.

FONCTION D'INTEGRATION OU DE RELATIONS SOCIALES

Sans vouloir mettre une connotation forcément négative à ce terme, on observe que le bon fonctionnement de l'entreprise repose aussi sur le fait que les salariés se sentent liés à elle, à son développement.

Il ne s'agit pas ici de juger en quoi cette intégration peut être floue pour les salariés lorsqu'en fait tout pouvoir de décision ou d'orientation leur échappe, mais seulement d'observer le rôle de la formation dans cette fonction.

La plupart des entreprises pratiquent à une échelle plus ou moins importante, avec plus ou moins de lucidité, cette « formation-bonnes relations d'entreprise ».

Qu'il s'agisse d'inculquer « l'esprit maison » ou de permettre aux salariés de choisir une formation adaptée à leurs besoins (y compris besoins non professionnels), la formation est bien souvent assimilée à une œuvre sociale que l'entreprise se devrait de proposer au même titre que les colonies de vacances... (d'ailleurs, cette fonction se traduit parfois par un certain pourcentage des sommes consacrées à la formation laissée à la gestion du C.E. ou de la commission formation).

Ceci étant, c'est souvent grâce à cette fonction d'intégration que les salariés — et là encore dans une très grande proportion les cadres — peuvent suivre dans de bonnes conditions une formation non directement liée à leur profession.

Les cadres qui choisissent ou pour qui l'on choisit une session auront donc intérêt à analyser cette offre pour déterminer à quel type de fonction elle correspond pour l'entreprise. De même, ils devront analyser ce qu'ils entendent, eux, de la formation, d'une manière générale et de chacune

des actions qu'ils suivent en particulier.

Fonctions de la formation pour les salariés

Il est rare qu'un « besoin » de formation soit ressenti en tant que tel, pour lui-même. **Le plus souvent ce besoin n'est qu'un moyen d'aboutir à un résultat, d'obtenir satisfaction, dans un autre domaine que la formation elle-même.** C'est donc aussi en termes de fonctions que l'on peut analyser ce que les salariés en attendent. Trois fonctions apparaissent :

- Fonction professionnelle,
- Fonction de développement personnel,
- Fonction familiale ou civique.

FONCTION PROFESSIONNELLE

La plupart du temps, c'est en effet par rapport à la vie professionnelle qu'on pense à la formation comme moyen.

Moyen de se maintenir à son poste, en acquérant les techniques ou les connaissances nouvelles qui lui sont utiles, moyen de promotion, moyen de mobilité (interne ou externe à l'entreprise), etc. La formation apparaît alors comme liée à la sécurité de l'emploi ou tout au moins au bon déroulement de la vie professionnelle.

FONCTION DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Bien entendu, il se peut que le développement personnel soit lié à l'activité professionnelle, mais cette nouvelle fonction que l'on peut faire jouer à la formation se différencie de la précédente en ce qu'elle dépasse la seule vie professionnelle. Tout salarié peut avoir besoin — ou peut-être seulement envie ? — de développer ses connaissances (apprendre une nouvelle langue, par exemple) ou ses facultés relationnelles (la maîtrise

d'une timidité extrême, par exemple). La formation peut être envisagée alors comme moyen parmi d'autres de répondre à ces besoins divers. Le droit au congé formation lui donne la possibilité (encore que, sans rémunération... ce droit est bien mince) d'utiliser ce moyen, à condition bien entendu de trouver une offre de formation qui y soit adaptée.

FONCTION FAMILIALE OU CIVIQUE

Dernier type de fonction que la formation peut remplir : répondre à un besoin du salarié non plus par rapport à sa vie professionnelle, ni par rapport à ses propres facultés, mais parce que, en tant que parent, en tant que citoyen, se pose un problème pour lequel la formation peut apporter une solution. Exemple assez répandu : les maths modernes. Les enfants grandissent, on tente de les aider dans leur travail scolaire et l'on bute sur les maths modernes. Alors on achète un livre, on s'inscrit à des cours donnés par l'association de parents d'élèves. Pourquoi ne pas solliciter un congé-formation (encore que... voir plus haut ! sans oublier cependant que les stages agréés par les Commissions paritaires de l'Emploi permettent de voir sa rémunération maintenue pendant 160 heures).

Autre exemple : militer dans un mouvement de consommateurs, de locataires, demande un minimum de connaissance économiques si l'on veut que son action soit efficace. Là encore, la formation peut être envisagée comme réponse au problème posé.

C'est seulement après avoir analysé la fonction que l'on veut (individuellement ou collectivement pour les salariés ou pour l'entreprise) lui voir remplir, que l'on pourra choisir le type de formation et les diverses actions, les plus adaptées. Là seulement se pose la question « Comment s'y reconnaître ? »

COMMENT ANALYSER L'OFFRE DE FORMATION ?

Plusieurs types d'analyse se présentent. C'est en les combinant qu'on aura le plus de chance d'utiliser la formation la mieux adaptée à ses choix. L'analyse devra porter sur l'organisme de formation, d'une part, et sur l'analyse de la ou des actions envisagées, d'autre part.

- Analyse institutionnelle,
- Analyse pédagogique.

Analyse institutionnelle

Toute une série de questions peuvent être posées :

PAR RAPPORT A L'ORGANISME

- S'agit-il d'un organisme public, privé ou professionnel ? Tous n'ont pas la même capacité à intervenir dans les domaines de formation très divers ; tous n'ont pas la même fonction économique et politique.
- Quel est le statut juridique de l'organisme ? Attention ! une association « loi 1901 » à buts non lucratifs ne veut pas dire sans profits... Certaines associations fort connues sur le marché de la formation pratiquent même une politique tout à fait commerciale...
- Quelle est la composition du Conseil d'Administration ? Paritaire ? Tripartite ? La C.F.D.T. est-elle représentée au sein de ce Conseil ?
- L'organisme de formation a-t-il un Conseil de perfectionnement ? Les textes de la loi prévoient la constitution possible de ce type de Conseil, au sein duquel une représentation syndicale est prévue.
- Est-il agréé au « titre de 0,10 % » ? Il s'agit d'un article (art. 14 - 3° de la loi n° 71-575) de loi qui prévoit que certains organismes, agréés par

décision des Pouvoirs publics, peuvent recevoir 10 % du montant des sommes que les entreprises doivent verser au titre de la formation. Ces organismes sont agréés soit au niveau national, soit au niveau régional pour « l'intérêt incontestable des actions menées par eux dans le domaine de l'information sur la formation professionnelle continue, de l'expérimentation pédagogique ou de la recherche sur les besoins de formation.

- L'organisme est-il de création récente ou non ? La qualité de l'organisme n'est pas automatiquement liée à son ancienneté, mais beaucoup d'organismes ont vu le jour après les accords de 1970 et la loi de 1971, flairant là un secteur rentable.

PAR RAPPORT AU STAGE

- Quel est le coût du stage par rapport au coût moyen pratiqué ? Une comparaison des coûts du secteur public et du secteur privé peut se révéler intéressante. Le coût devra être ramené au coût/journée pour pouvoir donner lieu à comparaison.
- Quel est le coût de l'hébergement ? Peut-on trouver d'autres stages de même type pour un coût d'hébergement moindre ?
- Le stage a-t-il reçu un agrément de l'Etat, d'une C.P.E. (Commission paritaire de l'Emploi), d'un F.A.F. (Fonds d'Assurance Formation) ? Sinon, existe-t-il des stages de même type ayant reçu les agréments qui procurent une aide à la rémunération (si ce n'est son maintien total) ?

Analyse pédagogique

Là aussi on peut tenter d'obtenir le maximum de précision sur un certain nombre de points.

PAR RAPPORT A L'ORGANISME

L'organisme de formation ne propose-t-il que des stages pré-programmés, ou est-il capable d'élaborer une action de formation spécifique en réponse à une demande précise ?

Cette question est importante si l'on ne veut pas trop se laisser influencer par l'offre. En effet, deux cas de figure se présentent :

a — La fonction assignée à la formation est parfaitement définie, les objectifs poursuivis sont clairs, le contenu souhaité aussi, etc., et dans ce cas on a plutôt intérêt à choisir un organisme spécialisé qui réponde bien à cette demande.

b — Ou bien, on a quelques idées sur ce que l'on souhaite, mais pas de demande très claire, et alors il faut savoir que l'organisme dans presque tous les cas sera tenté de proposer ce qu'il sait faire, lui.

On aura donc intérêt à s'adresser à un organisme capable d'étudier toutes les données de la demande et de mettre au point une réponse adaptée.

L'organisme de formation pratique-t-il d'autres formes d'intervention que les stages ou les séminaires ?

Dans le même ordre d'idée que la question précédente, il faut savoir si l'organisme sera capable, le cas échéant, de proposer autre chose qu'une session pour régler un problème de formation.

Un organisme conseil en formation doit être apte à diagnostiquer s'il s'agit bien d'un problème de formation qui est posé et dans la négative il doit pouvoir conseiller sur d'autres solutions possibles.

PAR RAPPORT AU STAGE

Les objectifs du stage sont-ils annoncés par l'organisme. En quels termes ?

Si l'on veut pouvoir établir une évaluation du stage, il faut qu'au préalable les objectifs aient été très clairement définis. Pour cela la meilleure façon de procéder est de demander à l'organisme de répondre à la question suivante ?

Qu'est-ce que je serai capable de faire au terme du stage ?

En le prévenant que c'est à partir de la réponse à cette question que sera faite l'évaluation.

Le contenu du stage (ou le programme proposé) permet-il de se rendre compte du niveau auquel on traitera les thèmes proposés ?

On aura alors la possibilité de soumettre cette proposition à un spécialiste du domaine qui pourra donner des indications précises sur son sérieux (en particulier le temps consacré à la réalisation de ce programme est-il adapté ? Quel niveau de connaissances générales ou spécifiques suppose-t-il, etc...).

Les méthodes pédagogiques annoncées sont-elles claires ?

Là encore, il faudra soumettre la proposition à un spécialiste de la formation pour apprécier si elles paraissent bien adaptées aux objectifs et au contenu et pas seulement folkloriques. (Par exemple : le laboratoire de langues n'est pas toujours la bonne méthode pour apprendre une langue ; il faut mesurer ses avantages et ses inconvénients par rapport aux besoins de la personne qui veut se former).

Bien évidemment ces canevases d'analyse des offres de formation doivent être appliqués par ceux dont c'est le métier de choisir ou de conseiller sur le choix d'une formation. Mais si les cadres, comme tous les salariés, veulent pouvoir apprécier et contrôler les actions de formation que leur proposent les divers organismes, ils doivent s'approprier cette démarche des techniciens de la formation.

EN GUISE DE CONCLUSION

Quelques questions auxquelles les cadres devront peut-être réfléchir collectivement avant de définir une politique de formation :

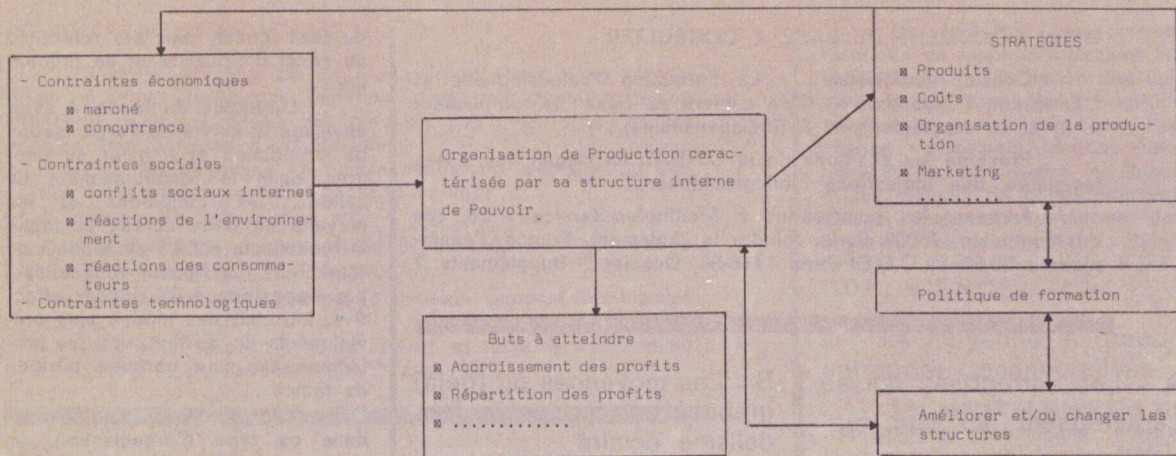
— Pourquoi le coût moyen d'une journée formation est-il beaucoup plus élevé pour un cadre que pour les autres catégories de salariés ? Est-ce toujours justifié ? En particulier, pourquoi un cadre doit-il être logé en hôtel 3 étoiles pour bien se former ?

— Pourquoi les prospectus des sessions de formation proposées aux cadres font-ils apparaître dans 50 % des cas le nom des formateurs (contre 10 % pour les autres catégories) ?

— Pourquoi ne sommes-nous pas consultés sur l'élaboration du plan de formation ?

Bien évidemment, une bonne partie des réponses que l'on peut faire à ces quelques questions (et à d'autres...) sont d'ordre économique ou politique. Les cadres ont représenté pendant de longues années le public privilégié pour un secteur rentable : la formation. Il faudrait mener une analyse en terme de circuit économique pour bien y répondre. L'autre analyse est d'ordre psychosociologique : si l'on a tant choyé les cadres (y compris à travers les coûts élevés des actions de formation que l'entreprise leur propose) n'est-ce pas aussi parce que c'est une manière de leur renvoyer une image gratifiante d'eux-mêmes, et par là même de favoriser leur intégration à l'entreprise ?

Francine VINCENT.



La formation est-elle en relation avec la nécessité de changer ou d'améliorer les structures d'organisation ?

A l'appui du schéma de présentation, ci-dessus, nous proposons d'examiner cette question sous deux aspects :

1° En prenant en considération comme données fondamentales l'importance du marché et les évolutions techniques et sociales qui concourent à inspirer les décisions en matière de formation.

2° En examinant au travers d'une typologie simplifiée des entreprises la forme que prennent les réponses à ces questions, en fonction du type même de structuration de l'organisation de production.

Les structures d'organisation agissent sur (et réagissent par rapport) au marché et aux évolutions technique et sociale. Le marché est le point de référence de la logique capitaliste marchande. C'est en fonction du marché que se prennent les décisions : quel profit dégage l'exploitation ? quel taux d'autofinancement, etc.

L'analyse des différents types d'organisations à travers cette grille est utile pour comprendre le sens de la politique de formation mise en œuvre.

les politiques de formation des entreprises

● UN DOCUMENT DE BASE A CONSULTER

Dossier confédéral : « La Formation Professionnelle et L'Education Permanente ». Cinq cahiers de base ; le supplément n° 2 et le supplément n° 3 (indispensables).

Présente les positions de la C.F.D.T., un rappel des textes législatifs, des Indications bibliographiques...

Adresser les commandes à Montholon-Service : 26, rue de Montholon, 75009 Paris. Joindre le règlement. Franco, l'exemplaire : 23,65 F. C.C.P. Paris 1716-50. Dossier + Suppléments 2 et 3.

A - Les entreprises qui se caractérisent par leur féodalisme tout court :

Le patron, créateur ou continuateur de droit divin, est le noyau central de l'organisation : tout se fait par référence à sa personne. Le renforcement de la dépendance des individus à un chef géniteur des actions et « génie » tout court, va caractériser les rapports de production.

Les questions qui se posent : production, organisation..., et les solutions qui peuvent être traitées par le moyen de la formation, ne peuvent se poser aussi que par référence unique à cette personne de nature et d'inspiration exclusivement affective. Tout se mérite, l'évaluation des individus est positive parce qu'ils sont gentils : « On plaît ou on ne plaît pas ». Le choix féodal du bénéficiaire, si nous entendons, par féodal, création de liens de protection affective en contrepartie d'abandon de toute forme d'expression d'indépendance personnelle, aura pour conséquence de renforcer le caractère féodal des structures puisque le « bénéficiaire » devra reconnaissance.

On peut citer, dans cette catégorie, un certain nombre d'entreprises individuelles du bâtiment, de l'industrie (les tanneries), de grossistes de la distribution...

B - Les moyennes ou (déjà) grandes entreprises au féodalisme éclairé :

Les entreprises de cette catégorie sont celles dont les difficultés, à une certaine phase de leur histoire, ont provoqué un début de prise de conscience chez le chef féodal. (Le principe de réalité l'emporte sur le principe de plaisir.) La rigueur affective s'est atténuée au profit d'une rigueur plus raisonnée par introduction d'une tentative de cohérence entre les buts visés et les moyens mis en œuvre. Les problèmes vont être analysés par rapport à ces exigences d'une nature nouvelle, qui vont engendrer une politique nouvelle : justification d'une certaine efficacité, introduction de la rationalité dans l'organisation, dans les décisions, dans le choix des individus et la promotion du commandement. Ce choix et cette promotion vont être opérés non plus exclusivement par référence à la personne

du chef féodal, mais par référence au souci d'efficacité et de rationalité.

L'aptitude du féodal à avoir envisagé la survie de l'organisation de production et à avoir su intégrer, dans le fonctionnement de celle-ci, les conditions et les moyens de cette survie, distingue le féodalisme éclairé du féodalisme tout court. La rigueur rationalisée, par opposition à la rigueur affective, introduit des modes plus prévisionnels de gestion, voit les problèmes sur une certaine période de temps.

La formation va devenir, dans ce type d'organisation, un instrument d'adaptation des individus à l'évolution. Le chef va désigner, par référence à cette préoccupation, les individus bénéficiaires des actions de formation. On saisit la nuance, par rapport au mode de direction précédent : la gratification va s'estomper au profit d'un certain souci d'efficacité. Dans cette catégorie d'entreprises, nous pouvons citer, par exemple, Poclain, Dassault, chacun des établissements des grandes surfaces des chaînes de distribution comme Mammouth ou Carrefour...

C - La grande organisation à dimension bureaucratique :

Dans l'évolution, la grande organisation bureaucratique est liée à la concentration des moyens de production qui engendre à son

● DEUX REVUES PARMI D'AUTRES

Education Permanente : revue de l'A.D.E.P., 21-23, rue de la Vanne, 92120 Montrouge. Revue centrée sur Etudes et Recherches.

Actualité de la Formation Permanente : revue du C.N.I.P.E., Tour Europe, Cedex 07, 92080 Paris La Défense.

Cette dernière revue publie régulièrement les textes législatifs, elle édite des tableaux synthétiques clairs (voir notamment dans le n° 10 le tableau Formation Permanente et Rémunération des Stagiaires).

● LE CONGÉ - ENSEIGNEMENT

Si vous avez plus de deux ans de présence dans l'entreprise, si vous n'avez pas bénéficié d'un précédent congé de formation dans les délais de franchise habituels, vous pouvez exercer des fonctions d'enseignement :

- à temps partiel (moins de quatre heures par semaine ou dix-huit heures par mois sur moins d'un an) ;
- à temps plein (moins d'un an).

Ces fonctions doivent s'exercer au sein des centres ou établissements agréés paritairement.

La rémunération n'est pas maintenue pendant les heures de congé.

(Pour plus de précision, se référer au texte de l'accord du 9 juillet 1970 et de l'avenant du 30 avril 1971.)

tour une concentration du pouvoir. La grande organisation bureaucratique est fille de l'efficacité technique, qui engendre à son tour la rigueur administrative. On constate que les origines sont différentes des précédentes : elles sont la conséquence d'une évolution et non plus celle d'un acte individuel de conception. Cette origine permet de comprendre les caractéristiques de ce type d'organisation. Concentration, absorptions, fusions... donnent naissance à un minotaure dont la conduite va poser des problèmes particuliers.

L'organisation va tenter d'évacuer totalement la dimension affective en créant un univers de normes et de réglementation au moyen duquel vont se codifier les communications au sein de ladite organisation. Les problèmes, concernant la conduite de l'organisation, et donc les structures, vont se situer au niveau des communications : les individus, les groupes ont parfois le sentiment de vivre dans un univers où il y a ceux qui prennent des décisions, ceux qui transmettent des consignes, ceux qui reçoivent ces consignes et ceux qui reçoivent la consigne de savoir si la consigne a bien été appliquée. Les problèmes vont être de nature nouvelle : l'efficacité technique est assurée, les individus qui occupent les postes sont compétents, ils sont même

souvent surqualifiés par rapport à la fonction qu'ils occupent — mais ils ne le sont plus si l'on considère leur situation en termes à la fois d'évolution technique et de promotion individuelle. La rationalité technique engendre une cohérence certaine dans le choix des individus et leurs qualifications par rapport aux activités proposées et aux postes de travail.

Le problème de la grande organisation bureaucratique va être celui des communications (de la lubrification des structures) : « Comment faire en sorte que l'information circule, les consignes soient respectées, les individus comprennent ce qu'ils font et n'essaient pas d'empiéter sur les travaux de leurs voisins, que la hiérarchie soit informée en retour ». Dans cette liste de difficultés, on voit que certaines, du fait du type même de l'organisation du travail, sont résolues : les problèmes de transmission et de respect des consignes sont assumés par le quadrillage militaire. Le chef d'équipe, le contremaître, le cadre moyen, le cadre confirmé, le cadre supérieur : l'existence de cet encadrement fait que tout est bien cadré et que les individus sont à leur tour encadrés. L'encadrement, la démultiplication des groupes (un caporal pour six hommes) est la condition originelle de l'efficacité hiérarchico-bureaucratique.

Ce problème des communications va inspirer fortement les programmes de formation des univers de ce type : les catégories concernées seront celles par lesquelles s'effectuent lesdites communications, c'est-à-dire les lignes et les niveaux de commandement. Citons, dans cette catégorie, des organisations comme P.U.K., Saint-Gobain, Pont-à-Mousson, E.D.F.-G.D.F., la S.N.C.F...

D - La moyenne et grande entreprise technocratisée :

Les petites et moyennes entreprises au féodalisme éclairé, ainsi que la grande organisation à dimension bureaucratique, qui se caractérisent par une rigueur certaine dans l'approche, l'analyse et la résolution de certaines difficultés vont engendrer, à l'issue de certaines périodes, une population qui va éprouver le besoin, au nom de la rationalité, d'affiner l'outil de préparation et de prise de décision. Cette population va prendre son outil de travail et son mode d'approche des problèmes pour une fin en soi, à laquelle l'organisation de production devra se conformer. On ne saura plus faire la distinction entre l'approche spécifique d'un problème, l'importance des outils d'analyse et les limites des concepts utilisés. Dans cette escalade, le délire va bientôt se substituer à la rigueur ; chacun va de sa solution qui est toujours la meilleure et qui exclut toutes les autres : l'organisateur, l'informaticien, le formateur, le sociologue, l'économiste, le statisticien, le spécialiste du marketing, le financier, l'analyste de systèmes, le spécialiste de la recherche opérationnelle...

Les discours tenus visent à faire comprendre que les problèmes ne sont pas simples et qu'il faut donc faire confiance à ceux qui sont chargés de les résoudre. Le savoir devient alors un instrument exclusif d'analyse d'une situation et de domination des individus. Un médecin qui fait de son

● NE PAS CONFONDRE

La participation des employeurs au financement de la Formation Professionnelle continue (0,80 % des salaires en 1972-1973, 1 % en 1974, 2 % en 1976) ne doit être considérée que comme un plancher, une incitation à un effort minimum.

Le plafond reste l'effectif du personnel en formation.

Mesure des effectifs en formation :

- Salariés exerçant leur droit au congé : compte pour une unité.
- Salariés envoyés à l'initiative de l'employeur : chacun compte pour une demi-unité.

Le pourcentage de salariés simultanément absents de l'établissement ne doit pas dépasser 2 % de l'effectif total.

Le personnel d'encadrement bénéficie d'une mesure spéciale (mode de calcul séparé, pourcentage porté à 3 %) (référence Accord du 9 juillet 1970 et Avenant du 30 avril 1971).

La loi (art. 7. X) interdit de prendre en compte les salariés en congé-enseignement dans l'effectif des 2 % ; par contre, l'accord du 9 juillet 1970 précise qu'ils doivent figurer dans les 3 % de cadres absents pour formation. Dans ce cas-là, le demandeur peut se prévaloir de la règle la plus favorable.

savoir (connaissances et modes opératoires) un instrument de domination de ceux qui font appel à lui est un technocrate.

L'illusion de la compétence et du pouvoir de décision se substitue à l'impérialisme de la règle : la formation va tendre à renforcer cette nécessité selon laquelle les problèmes ne sont pas simples. La diffusion du savoir sera suffisamment tronçonnée pour renforcer cette situation. Les modes de direction seront inspirés par la croissance : chaque individu participe à celle-ci. On réintroduit la dimension affective dans les relations de travail. La direction par les objectifs doit mobiliser et séduire l'encadrement.

Il n'y a plus que des problèmes techniques auxquels il faut apporter des remèdes techniques. On va consommer tout ce qui se fait de plus sophistiqué et « up to date » en matière de séminaire de formation judicieusement sélectionnés en fonction du profil des participants. C'est la pleine domination du capitalisme financier : citons, comme entreprises de ce type, les établissements des banques de dépôt (faire du chiffre), B.S.N., les

secteurs de l'investissement immobilier...

E - Les sociétés multinationales :

Voici des impératrices, issues peut-être de volontés individuelles, mais ayant atteint, à la faveur de conflits armés ou par la grâce de situation de monopoles, des dimensions mondiales. Rappelons que le montant du budget de la General Motors dépasse celui de l'Etat, en France. Des sociétés de capitaux se sont ainsi substituées aux nations traditionnellement impératrices : le colonialisme a changé de modes d'exploitation, I.B.M., I.T.T., Shell, Philips, La British Petroleum, la Royal Deutch, Michelin, la Régie Renault..., autant d'empires financiers qui tendent à prendre le relais des empires politiques.

L'établissement en un lieu déterminé, de chacun de ces empires, a pris la place de l'ancien comptoir. Le premier, à l'image du second, est exclusivement un centre de profit : exploitation à leurs sources des matières premières, de la main-d'œuvre disponible et

situation à proximité du marché. Si un problème quelconque se présente, celui-ci est résolu rapidement puisque chaque établissement, à la fois centre de production et centre de profit, est organisé autour d'un projet ou d'un modèle exclusif de fabrication. Si le produit se vend, les individus qui travaillent dans l'établissement connaîtront la prospérité ; si le produit ne se vend pas, la société fera procéder aux licenciements collectifs. La sophistication des produits n'est pas toujours à l'image de la sophistication des structures.

Dans une telle situation où le dynamisme affiché n'est jamais que frénésie, où l'autorité repose sur l'anxiété de l'individu de ne pas atteindre ses objectifs de production, la formation va participer de la mobilisation vers l'accroissement des résultats. D'où le renforcement de ce type de structures qui savent concilier à la fois le chantage du féodalisme tout court, la rationalité du féodalisme éclairé, la rigueur bureaucratique et l'efficacité pseudo-scientifique de la technocratie.

EN GUISE DE CONCLUSION, nous invitons le lecteur à situer son organisation de production par rapport à la typologie que nous lui proposons afin de lui permettre de voir dans quelle finalité s'inscrit l'action de formation qui lui est proposée. Nous nous permettons de lui conseiller, sous réserve de nécessités familiales ou sociales, de ne jamais refuser une action de formation. Celle-ci est toujours éclairante : sur soi, sur la façon dont on se situe dans son activité professionnelle, sur le rôle des formateurs, sur le système dont ils dépendent, sur les finalités de sa propre organisation de production. En effet, quel travail ne s'inscrit pas dans un collectif ? Alors, pourquoi ne pas se former, dans celui d'aujourd'hui, à assumer celui de demain ?

**UNE EQUIPE
DE FORMATEURS.**

● **CONDITIONS D'ACCÈS AUX ACTIONS DE FORMATION DE CONVERSION CONCERNANT LA POPULATION INGÉNIEURS ET CADRES.**

Textes de référence :

— Accord du 9 juillet 1970, particulièrement articles 17 à 19.

— Avenant cadres du 30 avril 1971, particulièrement article 4.

— Loi du 16 juillet 1971, particulièrement articles 24 à 25.

— Nombreux textes d'application de cette loi et particulièrement décrets 71.980 et 71.981 du 10 décembre 1971.

Il faut rappeler que, même dans les cas où l'accord du 9 juillet 1970 et l'avenant du 30 avril 1971 ne s'appliquent pas, la législation en vigueur assure, dans les conditions prévues par les textes auxquels il faut se reporter (en particulier les décrets 71.980 et 71.981), une couverture minimum de 90 % du salaire antérieur pour tout travailleur âgé de plus de 21 ans.

Lorsque les conditions sont réunies pour que l'accord et l'avenant s'appliquent, la couverture de la rémunération antérieure peut être totale (1) pendant la durée de la formation, pour une durée maximum d'un an si un certain nombre de conditions de procédure sont remplies. Ces conditions sont les suivantes :

1° Il faut qu'il y ait licenciement individuel ou collectif résultant d'une opération de fusion, absorption ou restructuration, d'où l'importance de la rédaction de la lettre marquant la rupture du contrat de travail.

2° La demande d'inscription à l'action de formation choisie pour la conversion doit être déposée avant la fin de la période de préavis. La date

de cessation de travail doit donc être indiquée dans la lettre de rupture et doit être postérieure à la date du dépôt de la demande. Cette demande doit être formulée auprès de l'Agence Nationale pour l'Emploi du domicile (2) ou de l'A.P.E.C.. La formation que l'on envisage peut comporter plusieurs stages successifs, y compris des cycles proprement universitaires. Mais il faut faire état dès ce moment du dépôt de la demande de l'ensemble de ces actions pour que l'indemnité soit versée pendant la durée des formations successives. Le total de ces durées ne peut excéder un an.

Bien entendu, les droits d'inscription restent à la charge du demandeur.

L'A.N.P.E. délivre une attestation de dépôt de demande de formation. Il faut la réclamer.

3° Parallèlement, le demandeur s'adresse à l'organisme dispensant l'action de formation qu'il entend suivre. Cet organisme (ou les organismes successifs concernés) doit compléter l'attestation qui lui a été remise par l'A.N.P.E. Il doit en particulier bien indiquer la situation dans laquelle il se trouve au regard de la loi du 16 juillet 1971 (action de conversion suite à un licenciement pour cause de restructuration). Si des difficultés surviennent à ce niveau, il est utile de prendre contact avec nous ; nous pou-

(1) Plafond au 1-3-1973 : 8.250 F.

(2) En ce qui concerne les cadres de la région parisienne, il faut s'adresser au bureau de l'A.N.P.E. qui leur est réservé : 12, rue Blanche, 75009 Paris. Tél. : 285-44-40. On peut voir également l'A.P.E.C., 19, avenue George-V, 75008 Paris.

vons, si besoin est, intervenir auprès du secrétariat du Comité interministériel.

Il reviendra ultérieurement à l'organisme qui dispense la formation de fournir les attestations de présence qui seront nécessaires au paiement de l'indemnité.

4° Il faut ensuite déposer à l'ASSEDIC dans le ressort de laquelle se trouve l'administration du centre de formation un dossier comprenant :

- une demande d'indemnisation du salaire pendant la formation ;
- une attestation du dernier employeur précisant les circonstances du licenciement (pour cause de restructuration) ; la durée de préavis ; le montant du salaire ;
- une attestation de dépôt de demande de formation délivrée par l'A.N.P.E. ;
- une attestation d'admission dans une session, délivrée par l'organisme de formation, même si l'ouverture de la session est postérieure à la fin de la période de préavis.

En effet, dès lors que la demande a été faite dans les délais, le stage de formation peut, lui, commencer plus tard.

5° C'est l'ASSEDIC où a été déposé le dossier qui effectue le paiement de l'indemnité sur la base des attestations de présence délivrées mensuellement par l'organisme de formation, compte tenu le cas échéant des sommes payées au titre de la rémunération de la formation par l'Etat, c'est-à-dire que l'ASSEDIC verse le complément.

A noter que la rémunération versée par l'ASSEDIC est assurée quel que soit l'horaire de base de l'action de formation.

ENTRE DEUX CHAISES ?

Je suis formateur d'adultes, je l'ai été au sein d'une grande institution bancaire (mon rôle essentiel consistait à participer à la conception et à l'organisation de programmes de formation pour cadres); j'exerce maintenant cette fonction au sein de l'Education Nationale (où j'ai un rôle plus marqué de transmission de contenus à de futurs ingénieurs).

De cette expérience des deux côtés de la barrière, limitée dans le temps et dans l'espace, je tire moi-même et voudrais faire partager, comme syndicaliste plus que comme formateur, les réflexions provisoires suivantes :

1. — Les cadres sont dans une situation inconfortable entre la direction et entre les salariés.
2. — La formation qui leur est en général proposée a pour résultats de les « tirer » du côté de la direction et en conséquence de les éloigner des autres catégories de salariés.
3. — Seuls une analyse et un contrôle collectifs des dispositifs et des contenus de la formation peut leur permettre d'éviter cette récupération.

Avant de reprendre ces 3 points, il me faut signaler les limites de mon propos :

— parler des cadres en général, c'est inévitablement ne pas tenir compte des grandes

diversités de situation, en particulier entre « cadres moyens » et « cadres supérieurs » ;

- les formations qui sont proposées aux cadres où qu'ils peuvent proposer parfois eux-mêmes, sont marquées par les méthodes et les situations des entreprises où ils travaillent. A chacun de réadapter, en fonction de sa situation propre, les exemples ci-dessous.

1 Les cadres sont dans une situation inconfortable entre la direction et entre les salariés.

Il n'est pas utile d'insister sur ce point, il a été développé maintes et maintes fois, et les cadres qui lisent « Cadres & Profession », syndiqués à la C.F.D.T. ou sympathisants, sont mieux que quiconque et moi-même placés pour le savoir. Ils vivent souvent difficilement cette situation.

Cependant, pour banal qu'il soit, ce rappel est important : cette position entre deux chaises apparaît clairement et est analysée, disséquée même lorsque l'on parle de salaires, de grèves, d'occupations d'usines, etc., je pense pour ma part qu'elle est aussi fondamentale lorsqu'il s'agit de la formation, que les cadres s'y retrouvent confrontés à des dilemmes de même ordre, écartelés de la même manière entre la direction qui les

« aspire » et la solidarité avec leurs camarades salariés non-cadres.

Aussi les quelques réflexions qui suivent voudraient éclairer la question : la formation proposée aux cadres contribue-t-elle à une meilleure compréhension, à une réduction des distances entre les différentes catégories de salariés ou au contraire à les accroître ?

Mon expérience m'amène à dire :

2 La formation qui leur est en général proposée a pour résultat de les tirer du côté de la direction et en conséquence de les éloigner des autres catégories de salariés.

Ceci, non seulement en ce qui concerne les contenus de formation, mais aussi en ce qui concerne les conditions dans lesquelles elle se déroule et ceux à qui l'on fait appel pour la prendre en charge.

● Les conditions dans lesquelles elle se déroule : Il y a eu, ces dernières années, une véritable inflation dans le domaine de la construction de centres de formation, à l'usage principal des cadres ; ces centres se veulent et sont souvent agréables : de la moquette, des bibliothèques et salles de travail aussi fonctionnelles que douillettes, des salles de réunion « pensées », avec un matériel sophistiqué et si possible à la pointe du progrès (magnétoscope, tableaux coulissants, etc., les gadgets ne manquent pas !). Tout cela fait un peu ou beaucoup penser aux bureaux des dirigeants, aux salles de conseils d'administration, c'est un peu comme si en prenant possession de si beaux locaux, les cadres qui viennent en formation retraits déjà dans l'élite de direction de l'entreprise, puisqu'on leur en offre (provisoirement, bien sûr) quelques attributs visitables.

Et puis il y a aussi les

séminaires en hôtel « 3 Etoiles », les séjours à la neige (vous savez : moitié du temps consacré en travail, l'autre moitié l'étant à la détente ou ski), les voyages d'études, les frais que l'on défalque facilement (formation, que ne fait-on de notes en ton nom !)

J'ai connu personnellement des cadres qui, au travers de ce confort matériel avaient l'impression d'une sorte de pouvoir, alors qu'ils travaillaient quotidiennement dans des conditions beaucoup plus inconfortables ; symboliquement c'était déjà les admettre dans le clan de ceux dont le rôle est de diriger l'entreprise.

Propose-t-on en général les mêmes conditions pour les non-cadres ? Non, bien sûr, même si quelques exceptions confirment la règle, l'accent n'est pas mis de la même manière sur la nécessité des conditions matérielles : aux uns les conditions les meilleures (ou presque), aux autres les traditionnelles salles de classes. L'exagère ?

● **Les personnes à qui l'on fait appel pour prendre en charge la formation.** Sur le marché de la formation des cadres, les tarifs d'intervention pratiqués par les formateurs individuels ou les organismes de formation gagnent à être connus : ils oscillaient il y a 2 ou 3 ans, du temps où j'avais à en débattre, entre 800 F et 2.000 F par jour. Je ne cherche pas ici à dire que ces prix sont scandaleux (encore que...), je remarquerai simplement que les entreprises les acceptent, sont prêtes à payer le prix fort le plus souvent pour la formation de leurs cadres. Bref, on ne lésine pas sur la marchandise-formateur pour les cadres... une autre manière de leur signifier qu'ils font partie de l'élite. On ne propose pas souvent des formateurs d'une égale surface sociale aux ouvriers, employés ou techniciens !

Il y a même là l'amorce d'une division soit-disant technique de la formation : aux cadres les moyens et personnels des organismes privés de formation, aux

autres ceux des institutions publiques de formation.

Etant moi-même comme formateur passé du secteur privé au secteur public, je suis d'autant plus à l'aise pour affirmer comme syndicaliste que nous ne pouvons pas laisser s'établir une ségrégation de cet ordre, qui serait une renaissance de celle entre l'école publique et l'école « libre » et qui serait en contradiction flagrante avec la position de notre confédération.

● **Les contenus de formation** proposés aux cadres sont bien souvent orientés dans une direction qui cherche à prendre en compte non pas des techniques de gestion, mais l'insertion de ces techniques dans une gestion plus globale de l'entreprise. Quelques exemples pour être concret, à partir de mon expérience de formation de cadres dans une institution bancaire :

— En matière de **gestion du personnel**, on insistait très peu sur les techniques propres à ce domaine, les tableaux de bord, les fiches de paie, la gestion des absences et les systèmes de remplacement, la formation du personnel, le recrutement, etc., par contre l'accent était mis sur la gestion prévisionnelle globale du personnel et sur les « relations humaines ».

— En matière de **gestion financière**, on s'attache aux rapports que les différents comptes entretiennent entre eux (les « ratios » de l'analyse financière) et à la signification réelle qu'on peut globalement leur donner.

— En matière de **d'informatique** aussi on considèrerait comme mineur l'apprentissage de langages (le cobol par exemple, puisqu'on était dans un domaine d'informatique de gestion), le rôle des cadres se situant à un niveau beaucoup plus élevé, dépassant largement celui de la programmation ou de l'analyse organique, se situant au niveau de l'analyse « fonctionnelle », c'est-à-dire de la détermination globale des tâches dont on décide qu'elles doivent passer par un traitement informatique.

— En matière de « **management** » enfin, les jeux d'entreprises constituent un exemple intéressant : ils sont par définition faits pour donner une compréhension multidimensionnelle de l'entreprise, la simplification de la réalité à des fins de simulation permettant de mener une approche simultanée des différentes fonctions de l'entreprise ; or, dans l'immense majorité des cas, ces jeux sont conçus pour et joués par des cadres.

Qu'on ne m'accuse pas à l'issue de cette brève évocation d'avoir une démarche obscurantiste : je ne dis pas que ces formations sont en elles-mêmes mauvaises, je n'affirme pas qu'aborder dans la formation les problèmes de manière globale est stupide, mon objectif est autre ; il est de souligner comment les différences entre la formation des cadres et celle proposée généralement aux autres salariés contribuent objectivement à accentuer la coupure entre les catégories qui ont — ou plutôt à qui on fait croire qu'elles ont — droit à partager le pouvoir de gestion et de décision dans l'entreprise, et les autres, les exécutants.

Mais me dira-t-on, la formation qui est proposée aux non-cadres n'est pas toujours très spécialisée : voyez par exemple les initiatives de formation socio-économique proposées à des O.S., ou les cours d'alphabétisation pour les travailleurs immigrés. Eh bien ! justement, il se trouve que ces formations ne sont pas tournées vers la compréhension globale (et donc la possibilité d'une réflexion critique) sur ce qu'ils vivent dans leur entreprise, et beaucoup plus largement vers la société en général... Il y aurait beaucoup à dire sur les déterminations idéologiques de telles formations, ce n'est pas ici mon propos et je voudrais simplement remarquer qu'elle ne fait qu'accentuer la coupure avec les cadres : à ces derniers la formation globale sur la gestion de l'entreprise, aux autres les deux

extrêmes, une formation très technique qui améliorera leur rendement (espérons qu'ils pourront en tirer des avantages sur le plan du prix de leur force de travail), ou une formation générale qui ne fera de mal à personne, elle est tellement diluée !

3 Seuls une analyse et un contrôle collectif des dispositifs et des contenus de la formation peut leur permettre d'éviter cette récupération.

Les cadres, et en particulier les cadres syndiqués, doivent se méfier du pouvoir intégrateur que contient la formation. Réfléchir ensemble sur les conditions et les contenus de la formation est une activité qui devrait s'imposer sur le plan syndical ; j'ai connu personnellement des cadres qui se sont trouvés « laminés » par une session longue de formation de cadres supérieurs ; à l'issue de cette dernière ils avaient acquis un réflexe : « penser les problèmes en termes de gestion globale de l'entreprise » ; les problèmes des salariés avec lesquels ils se sentaient auparavant solidaires en étaient d'autant relativisés, peut-être une analyse collective dans un cadre syndical de la situation de formation qui leur était faite et des contenus qui leur étaient proposés les aurait-elle aidés à comprendre la fonction de la formation à leur égard.

Si ce genre d'analyse est jusqu'à présent peu fait dans le cadre syndical, je voudrais ici citer deux exemples qui montrent qu'elle est possible :

Le premier concerne la formation chez Lip (1), dont l'objectif premier est d'assurer la liaison pendant la période de réembauche progressive après les accords de Dôle. En juin 1974, le

comité d'action « ressuscité en la circonstance » (c'est ainsi qu'il signalait lui-même) distribuait un tract sur les diverses formations proposées aux O.S., aux O.P., aux secrétaires comptables, aux agents techniques et contremaîtres ; ces quatre catégories ont des formations dans des lieux différents, sur des contenus différents avec des formateurs différents, et le tract d'interroger : « pourquoi ces clivages hiérarchiques, pourquoi cette ségrégation ? Une seule raison... et les patrons la connaissent bien : hiérarchiser pour mieux régner » et plus loin « faut-il considérer que l'argent détermine à ce point l'intelligence que l'on peut dire à chacun : Dis-moi ton salaire, je te dirai la culture à laquelle tu as droit ».

Cette réflexion a été aussi conduite dans de nombreuses réunions syndicales, si je cite ce tract du comité d'action, c'est parce que je l'ai sous les yeux.

Le deuxième a trait à la mise en place d'un groupe de travail entre des militants de la C.F.D.T. qui ont été confrontés directement dans leur entreprise (comme membre de commissions de formation de C.E. par exemple) à des opérations d'analyse des besoins en formation et cherchent à partir de l'échange de leurs expériences à voir quels problèmes concrets cela pose en tant que syndicalistes, quelles positions peuvent être prises, quels obstacles éviter, etc. (2).

Les deux exemples ici cités ne sont pas, on l'aura remarqué, pris dans le domaine de la formation des cadres ; ils visent simplement à montrer que ce travail d'analyse concrète de la formation, soit en situation, soit même après coup, est possible, même s'il est

(2) Soit dit en passant, si un ou plusieurs des lecteurs de ces lignes ont une expérience du même ordre, ce groupe — dont je fais partie — les accueillerait volontiers : s'adresser à la rédaction de « Cadres et Profession » qui servira de relais.

encore peu développé actuellement, ceci aussi bien pour la formation des cadres que pour le reste.

Le contrôle de la formation pourra se faire d'autant plus réellement, sur le plan financier comme sur le plan pédagogique, que les travailleurs n'auront pas fait l'économie de cette analyse : c'est elle en particulier qui permettra d'avoir, dans les négociations ayant lieu dans les différentes instances (comités d'entreprises, commissions paritaires, au niveau des branches, conseils d'organismes de formations privés ou publics où sont représentés les syndicats, etc.), une attitude offensive sur les problèmes de formation.

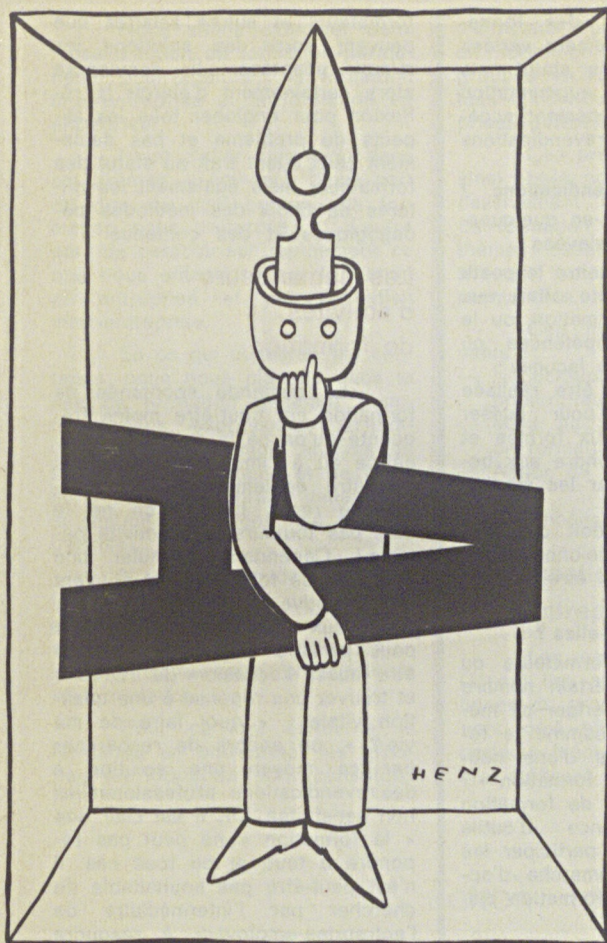
Cela peut, par exemple et prioritairement consister à exiger aussi souvent que possible que les formations des cadres et des autres catégories soient traitées l'une et l'autre avec le même objectif d'approche interdisciplinaire et globalisante, qu'elles se passent dans les mêmes lieux, avec les mêmes formateurs, et pourquoi pas, au sein des mêmes groupes en formation, panachant les diverses catégories lorsque le contenu et l'objectif le permettent.

En conclusion

Il est certain qu'en lisant ces lignes, chacun aura dans son expérience personnelle trouvé des exemples différents de ceux sur lesquels je me suis appuyé. En effet, le niveau auquel se fait cette coupure cadres/non-cadres en matière de formation n'est pas le même partout : pour telle entreprise cela s'arrêtera aux cadres supérieurs, pour telle autre cela ira jusqu'aux agents de maîtrise ; cette diversité de situation est importante à repérer, mais à mon sens elle ne remet pas en cause la question « d'aspiration vers la direction ». elle permet de mieux en cerner le niveau et les limites.

D. SCHALCHLI.
Formateur

(1) On trouvera d'autres informations dans « Esprit », n° d'octobre 1974, 22 francs.



LES RÉALITÉS DE LA FORMATION PERMANENTE

Les réponses à la question de savoir quelles sont les réalités de la formation permanente se multiplient depuis la signature des accords en 1970 et cette diversité dans les réponses peut être considérée comme positive au moins comme stimulant de notre réflexion. Sans prétendre proposer un bilan, il n'est peut-être pas sans intérêt de s'arrêter sur ce qui apparaît comme indicateur des politiques, des attentes des différents acteurs, c'est-à-dire :

— les directions des entreprises ;

- les responsables et animateurs de formation ;
- les demandeurs ou participants à des activités de formation.

Avant d'examiner ces niveaux d'action à propos de la formation permanente, il convient de souligner que depuis 1970-71 des possibilités nouvelles sont apparues :

- pour les salariés ayant un emploi (le droit à un congé formation même s'il doit être encore amélioré devient une réalité) ;
- pour les salariés inscrits comme demandeurs d'emploi grâce aux interventions de Fonds National de l'emploi et aux indemnités de Formation A.S.S.E.D.I.C. — par contre, des moyens équivalents ne sont pas mis à la disposition des autres catégories de citoyens, notamment les possibilités de prise en charge des frais de scolarité s'il y en a, et celle de recevoir pendant la période de formation un revenu de remplacement. Cette situation contribue à constituer l'entreprise et les besoins de formation qu'elle suscite comme pôle central d'attraction, et point n'est besoin de souligner les inconvénients de cette situation.

Les directions d'entreprises

Encore trop souvent rien de changé ! Et bon nombre d'entreprises préfèrent encore acquitter la taxe para-fiscale plutôt que de « s'encombrer » de ce problème, tandis que d'autres, pour des raisons voisines, laissent, au hasard des demandes formulées spontanément, s'épuiser les crédits correspondant aux exigences des accords et des lois.

Mais apparition d'objectifs nouveaux : Cette situation peu satisfaisante laisse cependant la place à des réalisations qui témoignent de l'existence de politiques de gestion du personnel intégrant

les diverses possibilités de la formation : formation permanente, recyclage, promotion. Cette politique concerne beaucoup plus souvent que dans le passé l'ensemble des catégories socio-professionnelles, y compris les ouvriers et non plus seulement le personnel d'encadrement et les ingénieurs. Ce qui semble le plus neuf, c'est l'utilisation des actions de formation internes à l'entreprise, voire à l'établissement pour préparer par exemple l'amélioration des conditions de travail ou même une évolution de la fonction et de la structure hiérarchique. L'objectif que se fixent certaines directions peut être d'arriver à un changement de l'organisation du travail pour laisser plus d'autonomie au groupe des producteurs. Il convient dans cette perspective qu'ils connaissent le processus de production et maîtrisent mieux les moyens classiques de la communication : vocabulaire, bases du calcul, etc., ce qui d'ailleurs peut déboucher sur la préparation de C.A.P. par exemple.

Les responsables et animateurs de formation

Le temps et la place nous manquent pour relater en détail telle ou telle expérience encore relativement récente et qui n'a pas encore porté tous ses fruits. Mais ce qui semble être le plus intéressant, ce sont les actions collectives qui touchent les ouvriers et employés, l'utilisation des moyens de la formation permanente pour agir dans d'autres domaines de l'action syndicale (les conditions du travail, le mode d'exercice de l'autorité, le rôle de la maîtrise), ne manqueront pas de poser des problèmes nouveaux et difficiles. L'enjeu semble important : aller plus vite et plus loin vers la satisfaction de certaines revendications ou risquer l'intégration et le freinage de nos possibilités d'action.

Les situations des formateurs restent extrêmement variées du point de vue de leur statut mais c'est un groupe en augmentation rapide et ce développement accélère la montée de revendications professionnelles.

Quelles revendications ?

Parmi d'autres citons-en quelques-unes fréquemment relevées :

- nous devons connaître le poste occupé et le poste offert aux candidats à la formation, ou le domaine de compétences où sont décelées des lacunes ;
- la formation doit être réalisée par l'entreprise pour laisser plus de liberté aux formés et permettre de répondre aux besoins exprimés par les stagiaires ;
- la formation ne doit pas être uniquement professionnelle ;
- les formés doivent être motivés pour la formation.

Que signifient-elles ?

- la volonté des formateurs ou du moins d'un certain nombre d'entre eux de s'ériger en médiateur, un peu comme le feraient les prêtres d'une nouvelle religion « la formation » ?
- l'incapacité, faute de formation ou de l'existence d'outils adaptés, de faire participer les formés à une démarche d'appropriation de l'information disponible ?
- le désir d'inscrire toute action de formation dans le cadre étroit du métier, notamment lorsqu'il s'agit d'ouvriers et d'employés ?
- le souhait de ne voir en formation que ceux qui acceptent le projet que fait pour eux l'entreprise quant à un éventuel devenir professionnel ?
- l'inquiétude de ceux qui voient leur travail utilisé à des fins qui ne sont pas leurs ?

La réponse à ces multiples interrogations intéresse tous les salariés comme d'ailleurs les problèmes de l'école intéressent tous les citoyens et c'est probablement d'une réflexion commune entre

formateurs et autres salariés que peuvent sortir les solutions les mieux adaptées. Il conviendra alors certainement d'élargir la réflexion pour englober tous les aspects du problème et pas seulement ceux ayant trait au statut des formateurs mais également les critères de choix des méthodes pédagogiques et des contenus.

Les demandeurs d'activités de formation

La demande spontanée de formation est peut-être moins fréquente qu'on ne le croit. Peut-être est-ce dû à l'image scolaire, mais peut-être également à ce qu'apporter le reste, bien qu'on ne le dise pas toujours, une activité pénible ! Cependant, formuler une demande de formation est souvent une tentative de mieux se situer, de mieux maîtriser l'avenir qui peut paraître inquiétant et peut être aussi l'occasion de réfléchir et trouver une réponse à une question vitale : « quoi faire de ma vie ? », ou encore de rechercher par ce moyen une solution à des revendications professionnelles non satisfaites. Or, il est clair que « la formation » ne peut pas répondre à tout, et en tous cas, il n'est peut-être pas souhaitable de chercher par l'intermédiaire de l'entreprise-employeur à résoudre toutes les difficultés. Dans nos sociétés industrielles urbanisées, l'activité professionnelle devient de plus en plus le seul mode d'insertion sociale. Il devient urgent de vitaliser d'autres lieux d'échanges et d'action (et de formation) sous peine de voir l'entreprise devenir le seul ensemble social vivant. La commune et ses quartiers, les diverses associations existantes ou à créer, les activités sportives et de loisirs peuvent offrir des occasions d'enrichissement par une diversification des domaines de préoccupation, occasions de contacts.

J. A.

Nous allons examiner deux types d'action de formation permanente pour adultes : la formation inter-entreprise et la formation en entreprise..

Avant d'aller plus avant dans cet examen, il convient, d'une part de dire de quel contenu de formation nous traiterons, et d'autre part de caractériser rapidement ce que nous entendons par formation en entreprise et par formation inter-entreprise.

En ce qui concerne les contenus, nous nous plaçons dans le cas de formation générale (communications, expression inter-individuelle et en groupe, analyse de situations de relations et de fonctions dans l'entreprise, initiation à la gestion et à l'économie de l'entreprise).

Nous ne considérerons que le cas où l'organisme de formation et extérieur à l'entreprise, c'est-à-dire le cas où il y a négociation institutionnelle entre prescripteurs et formateurs.

Pour ce qui concerne la formation en entreprise, les groupes en formation sont constitués

d'individus d'une même entreprise ; en formation inter-entreprise, les groupes en formation sont constitués d'individus provenant d'entreprises différentes.

Ces principes très généraux ainsi posés, nous examinerons successivement les deux demandes de formation au fil des différents thèmes essentiels dans lesquels s'inscrit toute action de formation permanente.

Ces thèmes sont les suivants :

- Négociation préalable avec les prescripteurs.
- Mise au point du programme de formation.
- Action de formation proprement dite.
- Retombées et suites possibles.

La formation inter-entreprise

Les négociations ordinaires (1) ont lieu alors que les grandes lignes du programme de formation sont déjà bâties. Il s'agit d'une certaine façon de trouver un nombre suffisant dans différentes en-

treprises pour constituer un groupe qui entrera dans un cadre pédagogique déjà très défini.

Les prescripteurs confient avant tout des individus à l'organisme de formation. Certes, ces individus sont porteurs de fonctions (principalement d'encadrement) et cet acte est quelquefois rattaché explicitement à des problèmes globaux de l'entreprise.

La phase de mise au point du cycle fait rarement entrer en jeu les hiérarchiques du niveau direction des entreprises prescriptrices. Quand l'entreprise participe à cette phase, c'est le plus souvent par l'intermédiaire des responsables de personnel ou du responsable de la formation. Ce fait est important en ce sens que l'implication de l'entreprise est souvent fonction des niveaux hiérar-

(1) *Par opposition aux négociations extraordinaires qui précèdent le lancement d'un cycle de formation et au cours desquelles sont prises en considération les demandes pour la constitution des programmes dans leur contenu et leur projet pédagogique.*

action inter-entreprises
action dans l'entreprise

CHANGEMENT OU RÉCUPÉRATION

chiques impliqués dans la formation.

La phase de formation proprement dite (l'acte pédagogique) consiste à mettre des individus d'univers professionnels différents en mesure de constituer un groupe en état de cohésion aussi parfaite que possible et à permettre à chacun de travailler avec le concours des autres à l'acquisition d'une certaine masse de connaissances, de certaines pratiques méthodologiques, d'outils suffisamment « pointus » pour se forger une nouvelle culture avant de retourner dans leur entreprise y exercer leurs responsabilités. Cet apprentissage se fait plus ou moins en prise directe sur les éléments de la vie professionnelle selon que le cycle est programmé en temps plein et continu (par exemple trois mois), ou qu'il est du type séquentiel (par exemple une semaine par mois).

Mais d'une part la situation d'inter-entreprise force à l'établissement d'un compromis en vue de fixer un dénominateur commun à chaque individu, ce qui n'est pas favorable à l'étude des problèmes spécifiques de chaque entreprise représentée ; d'autre part, même en séquentiel, il s'avère très difficile d'établir un dialogue ouvert et constructif entre le lieu de formation et l'environnement professionnel du stagiaire qui effectue le va-et-vient entre les deux espaces.

Il serait trop long d'entrer dans l'analyse précise des résistances qui sont à l'origine de la difficulté, mais on peut noter qu'elles sont, en parts variables, aussi bien liées aux couches hiérarchi-

ques supérieures et intermédiaires qu'au stagiaire lui-même.

Le bilan d'une telle demande de formation n'est pas pour autant négligeable, mais si l'on analyse les retombées, il est clair qu'elles sont très axées sur le développement personnel du stagiaire qui pourra, par sa volonté de propagation, et selon les possibilités de rayonner qui lui sont laissées, constituer un pôle de changement. Ceci dit, avec toutes les précautions dont on peut s'entourer lorsqu'on parle de changement.

La formation en entreprise

1 **Négociation de l'action de formation.** — L'expérience que nous en avons nous permet de dire que le plus souvent, la phase de négociation est caractérisée par le fait que le (ou les) représentant de l'entreprise qui prescrit une action de formation est un responsable hiérarchique se situant dans la sphère la plus étroite de la direction locale de l'entreprise ou du département englobant l'action de formation prévue, les responsables fonctionnels n'étant que les exécutants des actes administratifs.

Pour les dirigeants d'une entreprise, confier une partie du personnel à un organisme de formation n'est pas du même ordre que lui envoyer un ou deux individuels.

Plusieurs cas de demandes sont possibles et nous en schématisons les deux extrêmes.

a) Les représentants de l'entreprise ont une idée très précise

à priori de la formation qu'ils veulent dispenser : ils font appel à l'O. F. (2), déclinent le contenu général de la formation qu'ils désirent voir être dispensée, fixent les cibles à atteindre et, si l'O. F. peut donner suite à une telle demande, une phase de négociation plus précise est amorcée.

Cette phase pourra remettre en cause les conditions préalables ou ne porter que sur les conditions pédagogiques et financières de l'opération. Elle aboutit ou non en fonction des exigences des deux parties en présence.

b) Les représentants de l'entreprise sont désireux de déclencher une action de formation, mais n'ont pas d'idée précise sur ce qu'elle devra être. Ce cas peut se subdiviser en deux éventualités (là encore très caricaturées) :

- puisqu'il faut faire de la formation, nous avons fait appel à vous, que nous proposez-vous ?
- nous avons tels problèmes, comment pouvez-vous y répondre en termes de formation ?

L'O. F. peut alors dans les deux cas faire une proposition banale de projet de formation passe-partout ou bien adopter une stratégie de recueil d'informations et d'étude de problèmes par une série d'enquêtes auprès de l'échantillon le plus divers et le plus large possible, et bâtir, à partir de là, un projet de formation plus ou moins évolutif dont il réalisera en totalité ou en partie seulement (en fonction de ses compétences) les différents éléments.

Les deux cas énoncés, ici, sont très généraux et en réalité

(2) *Organisme de formation.*

le spectre de dispersion des différentes demandes est beaucoup plus complexe et divers. La possibilité de mettre en forme un projet de formation bien adapté est très directement lié à la forme de la demande a priori et aux possibilités d'évolution de cette demande, en particulier pour ce qui concerne l'éventualité d'un élargissement du nombre et de la qualité des interlocuteurs et des consultants, au cours de cette phase de négociation et de mise au point (Comité d'entreprise, représentants syndicaux, futurs stagiaires...).

2 **Pratique pédagogique et réalisation de l'action de formation.** — Là surtout, les cas de figure sont très nombreux : une action peut être étroitement limitée à une partie peu importante des membres du personnel, ou bien à une seule catégorie, mais il arrive aussi que la phase de négociation relative à l'établissement du projet n'ayant pu faire évoluer de façon sensible la demande, cette dernière se transforme en cours de formation par effet de ricochets et en fonction, bien sûr, de la qualité de l'intervention.

Par exemple, on était venu pour sensibiliser les agents de maîtrise aux problèmes de communication et d'expression et peu à peu on se retrouve à initier aussi les cadres moyens, puis ceux de la direction qui ont découvert que les problèmes qu'ils centraient sur les agents de maîtrise les concernaient aussi. D'autres fois, la progression de la demande se fera dans l'ordre hiérarchique inverse. Il serait passionnant et sans doute édifiant de s'interroger plus précisément sur les vrais motifs qui peuvent bien déterminer cet ordre.

Il est impossible de dire de façon exhaustive tout ce que peut déclencher une action de formation en entreprise, les paramètres qui interviennent sont trop divers et donc les combinaisons infinies. Citons quelques-uns de ces paramè-

tres parmi ceux qui nous paraissent les plus déterminants sans préjuger de leur pondération relative :

- la taille de l'entreprise, sa finalité, ses structures, son environnement pertinent, son environnement géographique, son histoire, la personnalité de ses dirigeants, celle des représentants du personnel, etc. ;
- la démarche pédagogique pratiquée par l'O.F., la nature des contenus du programme de formation, l'image de marque de l'O.F., la personnalité du formateur, etc.

3 **Retombées et suites possibles.** — Tous ces éléments conjugués font que le déroulement d'une action de formation en entreprise peut prendre des allures très variables et évoluer vers de multiples résultats.

Ainsi il arrive que certaines actions prennent des vitesses de croisière un peu monotones où l'action de formation s'initie, se déroule, puis s'éteint sans secréter autre chose que la satisfaction des responsables de l'entreprise qui ont l'idée d'avoir provoqué un apport de connaissance et d'avoir respecté les lois sociales, ou/et l'impression des travailleurs que l'on fait quelque chose pour eux, ou/et le sentiment chez le formateur d'avoir rempli son contrat, ou/et le soulagement de l'O.F. qui mesure là son « utilité » et sa réalité économique, etc.

D'autres fois, une action de formation peut aller plus loin et briser l'enveloppe d'indifférence ; par exemple une modification au niveau des procédures peut en résulter, quelquefois les structures elles-mêmes peuvent être... sinon entamées dans leur réalité, du moins vécues sur un mode moins passif par plusieurs individus (et de façon simultanée) du groupe concerné.

Encore une fois, les actions de formation en entreprise sont

tellement diverses qu'il est bien difficile de tirer quelque conclusion générale sur leur pertinence, mais si formation il y a, la démarche d'action en entreprise semble au moins aussi justifiable que celle de l'action inter-entreprise : avec autant, mais pas plus, de chances qu'ici, dans l'inter-entreprise le formateur peut bien des fois n'être qu'un déballeur de connaissances qui ne seront en aucune façon en adéquation avec les problèmes des formés. Le formateur peut aussi être celui qui en action de formation dans l'entreprise saura coupler de façon cohérente l'expérience du groupe avec un apport de compléments indispensables pour engager un supplément de recul et donc de réflexion, ces compléments étant caractérisés par le fait qu'ils seront élaborés avec des matériaux concrets ou abstraits, mais suffisamment en relation avec le quotidien de chacun pour devenir des outils d'analyse opérants et collectifs.

D'autre part, nous rejoignons volontiers certains théoriciens de l'analyse institutionnelle qui considèrent que le seul fait d'introduire un « espace » formation à l'intérieur d'une institution (même, bien sûr, si cet espace élit résidence dans un quelconque NOVO-TEL) est chose importante (surtout quand cette institution est très limitée, comme c'est le cas pour une entreprise, relativement à un Etat par exemple) qui vient traverser cette institution. Nous n'irons pas jusqu'à nous hasarder dans l'analyse des effets de cette transversalité, mais sa perception seule suffit à nous faire remettre en question la justification des craintes d'une récupération présidant à notre goût de façon bien trop omniprésente à la réflexion de ceux qui luttent pour un changement en faveur de plus de justice et d'équité dans les entreprises et plus largement dans la société globale.

J. D.

On englobe sous le terme « **FORMATION** » des actions de durée et de contenu pédagogique très variées : il faut savoir qu'en moyenne les stages de formation permanente ont une durée de 50 heures (environ six jours), ce qui est très court.

Dans les comités d'entreprise, les militants C.F.D.T. se battent pour l'accroissement des budgets consacrés à la formation continue.

Les exemples qui suivent montrent que la lutte concernant l'UTILISATION des budgets de formation est au moins aussi importante, car les dépenses iden-

Niveau 1. — Savoir (acquisition de connaissances) ;

Niveau 2. — Savoir faire ;

Niveau 3. — Savoir être (changement d'attitude).

Dans la formation pour adultes, c'est souvent le niveau 3 qui est le plus important : mais il est toujours implicite et souvent masqué par des objectifs explicites de niveau 1 ou 2. En particulier, c'est sur cet objectif que se heurtent de front les conceptions patronales et les conceptions syndicales :

● Conception patronale : « Savoir être » = « être intégré de plus en plus à la politique de l'entreprise » ;

● Conception syndicale : « Savoir être » = « être de plus en plus autonome et responsable ».

D'où la multiplication de stages « neutres » dont l'objectif apparent est l'acquisition d'un certain savoir : mais l'environnement du stage (stages résidentiels, animation pédagogique...) permet une action au niveau des attitudes.

Eléments pris en compte dans le budget d'une action de formation

Formation dans l'entreprise :

- Animation (salaires des formateurs).
- Salaires des stagiaires (y compris les charges).
- Equipement et matériel de formation.

Formation hors l'entreprise :

- Prix du cycle payé à l'organisme de formation.
- Salaires des stagiaires (y compris les charges).
- Frais d'hébergement (pour la déclaration fiscale, ces frais sont limités à 14,22 F par jour et par stagiaire ; mais dans le budget apparaissent les frais d'hôtel réels).

QUE PEUT-ON FAIRE AVEC 50.000 F DE BUDGET-FORMATION ?

tiques peuvent recouvrir des réalités totalement différentes.

Nous avons fait figurer huit types de stages différents.

Comment peut-on analyser de telles actions ? Il faut avouer que nous manquons d'éléments : en particulier, la typologie administrative officielle (stage de prévention, d'adaptation, de promotion professionnelle, d'entretien et perfectionnement des connaissances) ne nous aide guère.

Il vaut peut-être mieux analyser chaque stage proposé sous l'angle pédagogique en étudiant les objectifs de chaque action à trois niveaux :

● former
2 ou 500
personnes

2 cadres « supérieurs » pendant un an

Cycle de formation à la gestion de 3 jours/mois pendant un an (10 mois).	
Prix du cycle (5.500 F) :	$5.500 \times 2 = 11.000 \text{ F}$
Salaire (500 F/jour) :	$500 \times 30 \times 2 = 30.000 \text{ F}$
Hôtel (150 F/jour) :	$150 \times 30 \times 2 = 9.000 \text{ F}$
	50.000 F

Résultats

Savoir	Approfondissement de toutes les techniques de gestion.
Savoir faire	Aucun.
Savoir être	Intégration très poussée au système (hiérarchie), mais détachement vis-à-vis de sa propre entreprise. Nombreux changements d'entreprises pendant et après le cycle.

Séminaire pour 12 cadres « supérieurs »

Séminaire de 5 jours pour 12 cadres supérieurs d'initiation à l'informatique.	
Animation (2.000 F/jour) :	$2.000 \times 5 = 10.000 \text{ F}$
Salaire (500 F/jour) :	$500 \times 5 \times 12 = 30.000 \text{ F}$
Hôtel (150 F/jour) :	$150 \times 5 \times 12 = 9.000 \text{ F}$
	49.000 F

Résultats

Savoir	Quelques idées de base, plus ou moins critiques selon le type d'animation.
Savoir faire	Aucun.
Savoir être	Langage commun, donc équipe plus « soudée » autour des objectifs fixés par la direction.

Séminaire pour 20 cadres « moyens »

Séminaire de 5 jours pour 20 cadres moyens d'initiation aux techniques de communication.	
Animation (2.000 F/jour) :	$2.000 \times 5 = 10.000 \text{ F}$
Salaires (250 F/jour) :	$250 \times 20 \times 5 = 25.000 \text{ F}$
Hôtel (150 F/jour) :	$150 \times 20 \times 5 = 15.000 \text{ F}$
	50.000 F

Résultats

Savoir	Quelques recettes pour mieux commander.
Savoir faire	Apprentissage de quelques réactions types.
Savoir être	Très dépendant de l'animateur.

● acheter du matériel

Achat d'un « package » de formation

Pour 50.000 F, l'entreprise peut également se procurer des aides pédagogiques.

Par exemple :

- un ensemble de 10 films d'initiation à la vie économique ou à la gestion (15 mn par film).

Mais il reste à organiser la formation...

Achat d'un ensemble vidéo

Pour 50.000 F, l'entreprise peut se procurer :

- 2 magnétoscopes complets ;
- 1 ensemble de mixage permettant de « monter » les films.

Mais quel en sera l'usage ?

Information de 500 personnes pendant 1/2 journée

500 personnes sont réunies par groupes de 20 pour participer à une séance de 3 heures de formation (en fait, d'information sur un sujet d'intérêt « général »).

Exemple : mise en place d'un système informatique, etc.

Animation (100 F/heure) : $100 \times 3 \times 25 = 7.500$ F

Salaires (20 F/heure) : $20 \times 3 \times 500 = 30.000$ F

Achat des supports audio-visuels (films, disques) 12.500 F

50.000 F

Résultats

Savoir	Confirmation des bruits de couloirs + ou — alarmistes.
Savoir faire	Aucun.
Savoir être	Une telle information est toujours conçue pour ne permettre aucune réaction, aucune critique, mais pour justifier des décisions sans appel.

20 secrétaires pour apprendre l'anglais en 6 mois

Cycle inter-entreprise pour apprendre l'anglais (plusieurs niveaux possibles) : 80 h réparties sur 20 semaines (deux fois 2 h/semaine).

Prix du cycle (1.300 F) : $1.300 \times 20 = 26.000$ F

Salaires (15 F/heure) : $15 \times 20 \times 80 = 24.000$ F

50.000 F

Résultats

Savoir	Peut être important, selon les motivations personnelles et le type de la méthode pédagogique.
Savoir faire	Idem.
Savoir être	Ce type de formation demande une grande discipline personnelle et beaucoup de disponibilité, car il faut travailler chez soi.

Formation technique pour 15 programmeurs

Cycle inter-entreprise de 10 jours pour 15 programmeurs.

Objet : initiation à une méthode d'analyse technique.

Prix du cycle (1.800 F) : $1.800 \times 15 = 27.000$ F

Salaires (150 F/jour) : $150 \times 10 \times 15 = 22.500$ F

49.500 F

Résultats

Savoir	Connaissance d'une nouvelle technique.
Savoir faire	Assez grand, car nombreux exercices.
Savoir être	... Encore un peu plus d'esprit « informatique ».

Initiation à l'économie pour 100 salariés

Initiation de 20 heures (2 heures/semaine pendant 10 semaines) pour 100 personnes, réparties en 10 groupes, animés par un formateur.

Animation (100 F/heure) : $100 \times 10 \times 20 \dots = 20.000 \text{ F}$

Salaires (15 F/heure) : $15 \times 100 \times 20 \dots = 30.000 \text{ F}$

50.000 F

Résultats

Savoir	Parfois important par rapport au niveau de départ, mais vite oublié.
Savoir faire	Désir d'utiliser les nouvelles techniques... mais impossibilité.
Savoir être	Attitude critique vis-à-vis des techniques économiques si l'animation est bien conçue. Souvent sentiment d'impuissance devant les problèmes soulevés.

10 salariés à l'Université pour un an

Première année de licence par exemple :

— le salarié suit les cours du soir et du samedi ;

— l'entreprise paie les droits d'inscription (150 F !) et accorde deux après-midis (8 h) par semaine pendant 30 semaines.

Frais d'inscription (150 F) : $150 \times 10 \dots = 1.500 \text{ F}$

Salaires (20 F/heure) : $20 \times 10 \times 8 \times 30 \dots = 48.000 \text{ F}$

49.500 F

Remarque : C'est la collectivité qui prend en charge les véritables frais de formation par le biais du budget de l'Education nationale.

Résultats Toujours important.

Savoir Aucun, en général.

Savoir faire Ce type de formation exige les mêmes préalables que le type n° 5.

Savoir être Il apporte une grande ouverture sur le monde extérieur, mais le retour au monde industriel est assez frustrant.

ATTENTION ! Cette solution demande d'énormes efforts de la part de l'individu qui doit lui consacrer une grande partie de ses loisirs.

● organiser
le service
promotion

Salaire de la secrétaire
du service « Formation »

Ces dépenses, comme les dépenses d'animation de cycles ou les dépenses pédagogiques, peuvent aussi être imputées sur le budget « formation ».

Salaire : $3.500 \times 12 = 42.000 \text{ F}$
(y compris charges)

Location des locaux :
(15 m² à 600 F/an)

$600 \times 15 = 9.000 \text{ F}$

51.000 F

OU EN EST LE PATRONAT ?

L'unité du patronat vis-à-vis des problèmes posés par le développement de la formation continue n'est qu'apparente. En effet, les idées communément exprimées par ses représentants officiels n'inspirent pas toujours l'attitude des organisations professionnelles et des employeurs.

Ce décalage s'est progressivement accentué après le congrès de Marseille (1970) rendant nécessaire une nouvelle rencontre nationale qui eut lieu à Deauville (1974).

Quelles sont les lignes de force de la politique du patronat ?

- En premier lieu, la formation ne peut être que professionnelle. Elle doit répondre en priorité aux besoins de l'entreprise. Dans cette optique, la formation continue est la condition et la conséquence du développement de la société comme du déroulement de la carrière, puisqu'au fond elle répond aux seules contraintes techniques et économiques.

Ainsi, le plan de formation est baptisé « plan d'investissement intellectuel » et, durant une période, le C.N.P.F. souhaitait que l'on trouve dans chaque entreprise « un homme chargé de l'entretien du personnel ».

- En second lieu, les décisions en matière de formation continue relèvent de la seule compétence du chef d'entreprise (implicite dans l'accord interprofessionnel et confirmé dans la loi) :

- au niveau de l'entreprise, ce

pouvoir doit être sans partage, même s'il est tempéré par la nécessité de consulter le Comité d'Entreprise,

- au niveau interprofessionnel, le C.N.P.F., dans une brochure largement diffusée, incite à la création d'Associations chargées de maintenir le contrôle de l'utilisation des fonds dégagés par l'obligation financière mise à la charge des entreprises (A.S.F.O.).

En fait, après conclusion de l'Accord interprofessionnel et la publication de la Loi sur la formation continue, des divergences apparaissent rapidement sur ces deux principes à l'intérieur des organismes patronaux, puis entre les employeurs.

Tout d'abord, un certain nombre de Fédérations professionnelles optent, contrairement aux directives du C.N.P.F., pour une gestion paritaire de la formation.

Les petites et moyennes entreprises (P.M.E.), la puissante Fédération du Bâtiment et des Travaux Publics, les employeurs du secteur sanitaire et social... concluent avec l'ensemble des organisations syndicales des conventions portant création de Fonds d'Assurance Formation.

Les Chambres de Commerce et d'Industrie d'un certain nombre de régions s'associent à ce mouvement, sans doute irritées des attitudes monopolistes de certaines organisations professionnelles patronales.

A l'opposé, les Associations

de formation (A.S.F.O.), créées par des organisations de la métallurgie, se développent rapidement, recueillent des sommes importantes et tentent de se transformer en véritables organismes de formation sans respecter toujours les dispositions de l'accord interprofessionnel.

Entre ces deux tendances, les A.S.F.O. interprofessionnelles, soutenues par le C.N.P.F. ont peine à prendre vigueur. C'est sans doute cette situation qui a provoqué la réunion de Deauville.

Sur un plan général, on constate que l'organisation retenue a une influence directe sur les objectifs assignés à la formation.

Les Fonds d'Assurance Formation font une place importante au développement personnel et aux actions en faveur des jeunes et des femmes, alors que les A.S.F.O. restent sur une définition très étroite, de caractère strictement professionnel, de la formation.

On retrouve, bien évidemment, ces oppositions au niveau des entreprises, encore accentuées pour ce qui concerne le caractère professionnel de la formation.

Même si l'obligation créée par la loi de consulter les Comités d'Entreprises provoque un accroissement de leur nombre de l'ordre de 25 %, il faut retenir qu'un nombre important d'entreprises préfèrent supporter des sanctions financières (les majorations pour défaut de consultation se sont élevées en 1973 à près de 1 milliard d'anciens francs).

Le Congrès de Deauville, à côté des déclarations officielles, fait bien apparaître que les freins au développement de la formation continue sont encore puissants.

Deux conclusions s'imposent alors aux dirigeants du C.N.P.F. : la nécessité, d'une part, de revoir les dispositions de l'Accord interprofessionnel sur la formation continue et, d'autre part, de limiter la progression de l'obligation financière légale. Un langage qui devait être repris par les pouvoirs publics quelques mois plus tard. ■

Prologue : Cet article est du type « histoire vécue et document d'époque » et n'est donc pas un discours en trois points. Autrement dit, il se veut à l'usage de cadres pas trop déformés par leur passage à l'université ! A bon entendeur...

LE SERVICE PUBLIC A L'HEURE DU CHOIX

La loi de juillet 1971 présente le service public de l'Éducation nationale comme un dispensateur de formation continue parmi beaucoup d'autres... ni plus, ni moins.

Cette énorme mécanique (800.000 pièces) avance sur un terrain nouveau à petits pas gauches et hésitants. Aux freins institutionnels tels que la rigidité des catégories (507 « statuts » différents), la multiplicité des programmes, l'encombrement des disciplines viennent s'ajouter des blocages idéologiques : « Devons-nous vendre l'école à l'entreprise ? » Et quoi qu'on en dise, ou qu'on écrive, hors la présence d'une minorité d'enseignants volontairement confédérés (S. G. E. N. en rapport de masse de 1 à 10 avec la puissante F.E.N. ; et une C.G.T. dans les seuls C.E.T.), la majorité des « chers professeurs » n'a jamais mis les pieds à la production, à part quelques semaines en mai-juin 68 et, il faut bien le reconnaître, en a peur.

Ainsi dans
la région
Bourgogne...

● LE SERVICE PUBLIC « AU SERVICE DES PUBLICS »

Il fallait poser des principes, choisir une méthodologie, of-

frir des moyens. C'est-à-dire, en fin de compte, opérer des choix et réviser des situations établies et des habitudes anciennes.

1. — La pratique de la formation continue a démontré, à l'évidence, que les adultes constituent non **UN** public, mais **DES** publics, une très grande diversité de publics. A l'image de l'élève moyen, de « classes » moyennes, de moyennes dans les notes et les niveaux scolaires ; les enseignants ont dû, petit à petit, substituer la multitude des « profils » d'adultes en formation, à la limite chacun des « stagiaires » constitue un cas particulier, voire unique : de quoi réjouir les adeptes, peu nombreux, de la pédagogie Freinet (1).

2. — Depuis la III^e République, l'Ecole se défend contre tous les « moyens politiques » qu'ont été (que sont encore) l'Eglise, les secteurs patronaux et les « grandes écoles ».

Devant ces attaques, le resserrement des rangs et une certaine rigidité des principes étaient inévitables et la contre-attaque — au nom de la laïcité — s'appelait « monopole ».

Et ce monopole déjà battu en brèche pour l'éducation des enfants, est, dans les faits, quasi inexistant en ce qui concerne la formation des adultes. Pour de multiples raisons. La loi de juillet 1971 annonce la concurrence, la met en forme puisqu'elle reconnaît aux entreprises la possibilité d'entreprendre la formation de leurs salariés. De l'autre bout, des arguments, à la pointe de la réflexion pédagogique, l'idée prévaut que les relations formateurs-stagiaires sont en quelque sorte horizontales, supprimant les rapports hiérarchiques de celui qui serait censé savoir à ceux qui viendraient pour recevoir. Enfin, dans

(1) Pour lesquels chaque jeune a le droit d'avoir sa démarche et son rythme propres, hors des programmes imposés.

les chiffres, l'Education nationale a un très faible « chiffre d'affaires » en formation d'adultes.

Comment, dès lors, prétendre au monopole ?

Devant cette évidence, l'équipe dijonnaise a senti la nécessité d'une tactique adaptée aux nouvelles conditions du « marché ».

D'une part, le monopole, c'est-à-dire en fin de compte le quantitatif lui échappant, il valait mieux profiter de l'occasion pour prendre du recul ; ainsi ont été montées des opérations qualitatives portant sur des publics prioritaires : jeunes sans qualification, femmes mères de famille, migrants, détenus, publics à bas niveau de qualification, C.A.P. par unités capitalisables, etc. (2).

L'image du monopole est loin. C'est un service public qui veut reconquérir... ses publics, c'est-à-dire qui n'a pas (ou plus !) de prétention dominatrice.

3. — L'idée de monopole s'accorde bien avec celle de « pouvoir » public. Or, l'éducation est un « service public ». La nuance entre les deux vocables est de taille. Les fonctionnaires enseignants risquent dans le premier cas de n'être que des rouages anonymes d'une grande mécanique ; dans le second, étant des serviteurs du public, ils ne peuvent manquer d'être à l'écoute. Dans un cas, un flux descendant de consignes aussi impératives que contradictoires ; dans l'autre, une « remontée » des exigences et demandes des adultes.

L'équipe dijonnaise a compris que la formation des adultes devait être l'occasion privilégiée d'une nouvelle approche des fonctions du service public de l'Education.

4. — La plupart des enseignants sont assurés d'être au premier chef des éducateurs. Cependant, les



chercheurs spécialisés, les sociologues prétendent que l'école distribue tout juste une mise en forme (la formation) et qu'elle est reproductrice de la société (3).

Si, dans l'état actuel du système scolaire, il est couramment admis que la transmission des connaissances est nécessaire aux jeunes générations, la chose n'est plus admise pour les adultes. Il ne s'agit pas de l'application des théories politiques d'avant-garde (et parmi elles, de l'autogestion), mais plutôt de la constata-

tion que les changements accélérés des technologies demandent une constante remise en cause des lois, des procédés, des systèmes... et des conformismes. Autrement dit, c'est en partie la société capitaliste avancée qui amène à être « agent autonome » de changement (4).

Devant cette situation, une équipe du service public consciente ne pouvait que donner comme consigne : « place première à l'éducation ». Mais l'éducation est difficilement « monopolisable ». Plus l'objectif est loin-

(2) Voir en fin d'article la liste des publications de la D.A.F.C.O. de Dijon.

(3) Voir Bourdieu et Passeron, *Il-litch, Touraine, Grignon, Lobrot, Ardoine, etc.*

(4) Bertrand Schwartz dans « L'Education de demain ».

tain, moins il peut être le seul fait d'un « maître ». Ainsi dans les groupes de femmes de Chenôve, il est arrivé à des visiteurs de ne pas « voir » le formateur dans le groupe (5).

● DES PRATIQUES NON CONFORMISTES

A vrai dire, les analyses précédentes n'ont pas été en quelque sorte révélées à l'équipe de la D.A.F.C.O. de Bourgogne. C'est par démarches alternatives entre la pratique et les principes, suivant la technique du balancier, qu'elles ont été élaborées. Elles ont conduit la formation d'une série de principes.

1. — Partir des besoins

Reconnaître à un adulte le droit à l'éducation permanente, c'est lui donner la possibilité d'exprimer ses besoins.

Alors l'équipe dijonnaise a pratiqué, avec l'aide de son centre de formation de formateurs (le C.I.F.F.A.), à des enquêtes des entretiens, à des interviews. Elle a fait admettre que rien n'était valablement organisé si préalablement beaucoup de temps n'était passé à cette phase de sensibilisation et d'émergence des besoins (6).

2. — Postuler que tous les adultes ont des besoins en formation

Ce n'est pas évident. Si les cadres expriment en général spontanément des besoins, les O.S. ne manifestent au départ aucune envie de « retourner à l'école ». Plus même, l'acquisition d'une qualification professionnelle n'étant pas créatrice d'emploi correspondant, il arrive que les O.S. finissent par admettre leur situation « *ad vitam aeternam* ».

(5) Les A.F.C. sont chargés, dans un secteur comprenant plusieurs établissements, d'organiser la formation continue.

(6) Brochure « Le Formac » ou une campagne de sensibilisation au Creusot (71).

Reste alors la « voie royale » : comprendre son environnement, connaître les mécanismes socio-économiques ; et aussi répondre à : « la croissance, pour quoi faire ? » ou « la parole à qui ? ». Bref, savoir qui ont est, dans quels mécanismes.

Contrairement aux idées préconçues, chaque fois que la réflexion est réelle et authentique, les catégories dites « à bas niveau de qualification » répondent et demandent une formation générale non rentable.

C'est ainsi que des actions nombreuses ont été entreprises à Dijon sur des publics le plus souvent très éloignés de l'école.

3. — Ne pas tracer des programmes, mais définir des objectifs.

L'attitude habituelle consiste à organiser chaque cycle de formation à partir d'un programme soigneusement découpé, savamment progressif... par le maître spécialiste. Il s'agit en fait à la fois d'un « saucissonnage » (à chaque séance, une parcelle de savoir) et d'un but unique pour tous après un parcours identique au même rythme.

Les adultes en formation n'ont rien à dire. C'est ainsi souvent... mais cela est contradictoire avec les principes précédemment décrits. Au contraire, le formateur possesseur d'une science, spécialiste d'une technique doit « négocier » avec les stagiaires les objectifs que se fixe le groupe. Puis, à partir de ces objectifs, tracer des étapes. Il va même être amené à accepter une remise en cause des objectifs en cours de route tant est difficile la quête d'un groupe sur ses propres besoins.

Ainsi, à Dijon, il n'y a jamais eu officiellement publication de ces catalogues de cycles qui fleurissent partout, épais comme des Larousse ; aussi épais qu'inutiles puisqu'aucun groupe en stage ne ressemble à un autre...

4. — Constituer des conseils de gestion tripartites.

Dans un établissement public, de nombreux cycles de formation peuvent être organisés. Leur multiplication peut conduire à une structure aussi anonyme que celle du système scolaire. Alors que l'autonomie de chaque groupe est reconnue, l'inorganisation de l'ensemble serait inconcevable.

Aussi, dans chaque établissement, comme les textes le précisent, un conseil de la formation continue doit être mis en place. Il sera tripartite : représentant des salariés, des employeurs et de l'Education nationale.

On peut valablement critiquer les représentations prétendues paritaires qui n'ont de paritaires que le nom : des réunions de pur formalisme sans aucun pouvoir réel, émettant des avis ou des... conseils.

L'équipe de Dijon a été, dès le début, consciente de cet aspect administratif qui devient vite routine pour partenaires désabusés. Aussi, elle a mis en place (ou tenté de mettre en place) des conseils ayant des responsabilités à la fois administratives, financières et pédagogiques. Dans certains conseils, on va jusqu'à la présidence tournante, on fait venir des stagiaires, on débat du financement. Ce n'est d'ailleurs qu'un début.

5. — Chiffrer au coût réel.

La formation continue est devenue une source de profit pour beaucoup de « boîtes » privées : c'est dans la logique du système.

Le service public ne saurait faire du profit, ce serait contre nature. Il doit donc travailler au coût réel, ou du moins le plus près possible de ce coût. Reste que l'évaluation d'un coût en éducation est diablement plus difficile que celui d'un coût d'un produit manufacturé. Allez donc calculer l'amortissement des études d'un professeur certifié...

Calculer au coût réel, c'est cependant éviter que les taux ne soient proportionnels au niveau

● Une trop grande abondance de textes, nous contraint de reporter à la prochaine parution de « Cadres et Profession » une étude qui était prévue dans ce dossier et dont le but était de faire part d'une expérience universitaire, celle de Nanterre-Paris X.

des stagiaires. Un ingénieur qui débute en anglais technique ne peut coûter que le taux d'un niveau V, soit du C.A.P. Par contre, un O.P. 1 membre d'un comité central d'entreprise qui fait un cycle de formation économique ne saurait être pris en charge qu'à un niveau IV (baccalauréat).

L'équipe dijonnaise a ainsi établi un barème de tarification aussi simple et aussi souple que possible (7).

6. — Donner un cachet officiel aux formations.

S'il ne s'agit pas de tomber à chaque fois dans le piège du typtique « formation-qualification-rémunération », il ne convient cependant pas d'empêcher le salarié de monnayer éventuellement ses acquis. Et pour éviter l'attente (utopique) d'un diplôme délivré en une seule fois après plusieurs années d'efforts, il est paru nécessaire à l'équipe de Dijon de délivrer pour chaque cycle une « attestation » officielle signée par le délégué académique.

Il y a, dans cette pratique, une démarche vers le système des **unités capitalisables**, système d'ailleurs pratiqué dans l'Académie. En attendant sa généralisation, chaque salarié peut obtenir un papier officiel, sanctionnant les étapes de sa formation.

Les attestations ne comportent ni notes, ni appréciations. Elles indiquent simplement que le stagiaire a suivi « **avec assiduité et profit** » le cycle en question.

(7) Voir le « spécial entreprise » de la D.A.F.C.O. de Dijon.

Là encore, l'attribution de cette pièce officielle doit être le fait du stagiaire. Dans plusieurs endroits, les formateurs proposent que les stagiaires eux-mêmes s'attribuent leur attestation, faisant par là œuvre d'adulte conscient. Et l'on assiste à cet étrange paradoxe que certains refusent de se tenir pour quitte et veulent prolonger leur formation avant de se reconnaître aptes. Quand vous connaissez un étudiant qui refuse le bac qu'on lui offre, vous ferez signe à l'auteur de l'article...



Voilà un témoignage.

Il reste beaucoup à faire dans le domaine de la formation continue, ou plutôt de l'éducation permanente. Le rôle des cadres, pour délicat qu'il soit, est de première importance. A condition toutefois qu'ils ne tombent pas dans le jeu patronal qui recommande à la maîtrise d'exercer là son commandement. A condition aussi qu'ils n'acceptent pas que l'argent du 1 % leur soit réservé. La loi dit : « Chaque salarié a droit... »

Il y a les cadres, mais il y a aussi les autres. Enfin, la formation continue n'est pas LA révolution, c'est cependant UNE révolution. Comme toute nouveauté technicienne, elle est ambivalente : elle peut intégrer un peu plus ou constituer un des maillons vers le socialisme autogestionnaire.

Elle est de toute façon un PARI SUR L'HOMME et, par là, elle vaut d'être développée.

J. ROSSIGNEUX

Liste des Brochures publiées par la D.A.F.C.O. de Lyon

- Une campagne de sensibilisation dans une ville moyenne : Le Creusot, en Saône-et-Loire.
 - Une expérience originale de formation pour des mères de famille non salariées de Chenôve : « Nous aussi, les femmes. »
 - L'alphabétisation des travailleurs étrangers avec une association quadripartite peu courante, méthode d'apprentissage du français par dossiers de dialogues en situation mis au point par le Comité Linguistique Appliquée de Besançon : « le C.F.T.M. »
 - Des jeunes de 16 à 18 ans sans qualification à Chalon-sur-Saône : des jeunes sortis de l'école sans diplôme entreprennent un stage de préformation de six mois avec l'entreprise comme centre d'intérêt.
 - Une formation pour des détenus. A la maison d'arrêt de Dijon, des détenus commencent à apprendre un métier, qu'ils continuent à leur libération.
 - « Spécial - entreprise » comprenant trois volets : un résumé des principales dispositions de la loi ; une présentation de la méthodologie ; des annexes techniques nombreuses.
 - Un dépliant présentant les principes du service public.
- Toutes les brochures peuvent être commandées à D.A.F. CO., de Dijon, C.E.T. 5, rue de Longvic, 21300 Chenôve.
Prix : 3 F pièce (sauf dépliant gratuit).

L'ACTION SYNDICALE SUR LA HIÉRARCHIE DES SALAIRES

● dans la miroiterie

● Une formule adaptée à l'industrie qui entre dans le cadre de la politique des salaires de la Fédération unifiée de la chimie C.F.D.T.

Dans cette petite industrie où la syndicalisation est faible, les établissements très dispersés et regroupant un faible effectif salarié,

il est difficile de créer un rapport de force suffisant pour améliorer d'une manière importante la situation sociale des travailleurs.

Les salaires réels sont décidés par les seuls employeurs au niveau des entreprises, ils sont très individualisés, la seule possibilité pour les organisations syndicales reste, au niveau de la Convention Collective, la négociation des salaires minimum professionnels.

Les tableaux que nous pu-

blions en annexe montrent l'évolution de ces salaires minima. Il s'agissait au départ d'un S.M.P. entièrement hiérarchisé et les employeurs maintenaient la valeur du S.M.P. coefficient 100 à un niveau très bas de façon qu'il n'ait aucune répercussion sur les réels sauf à de rares exceptions. A partir de 1973, il était mis en place un S.M.P. nouvelle formule.

● Un S.M.P. binome

- Les 100 premiers points ont la valeur du S.M.I.C. et évoluent comme celui-ci.
- Chaque point au-dessus de 100 a une valeur fixée par discussion paritaire.

Après une année et demie d'expérience, nous pouvons dire que pour l'industrie le système donne satisfaction. Cependant, bien que l'ensemble des organisations syndicales reconnaissent l'efficacité de ce système, toutes ne sont pas signataires de l'accord, certaines (C.G.T. et C.G.C.) pour des questions de principe, une autre (C.F.T.C.) pour des raisons inconnues.

EVOLUTION DES SALAIRES MINIMA GARANTIS PAR LA CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE DE LA MIROITERIE AU 1^{er} JANVIER DE CHAQUE ANNEE

Valeurs des salaires garantis au..., et % d'augmentation par rapport au 1^{er} janvier de l'année précédente.

Coefficients	1-1-67	1-1-1968	1-1-1969	1-1-1970	1-1-1971	1-1-1972	1-1-1973		1-1-1974	
100	1,92	2,11	2,45	2,67	3,00	3,25	4,55	40 %	5,43	19,34 %
125	2,40	2,64	3,06	3,34	3,75	4,06	5,30	30,5 %	6,23	17,54 %
135	2,59	2,85	3,31	3,60	4,05	4,39	5,60	27,6 %	6,54	16,79 %
150	3,36	3,17	3,68	4,01	4,50	4,88	6,05	24 %	7,02	16,03 %
175	2,88	3,69	4,29	4,67	5,25	5,69	6,80	19,5 %	7,82	15,00 %
200	3,84	4,22	4,90	5,34	6,00	6,50	7,55	16,2 %	8,61	14,04 %
270	5,18	5,70	6,62	7,21	8,10	8,78	9,65	9,9 %	10,84	12,33 %
290	5,57	6,12	7,11	7,74	8,70	9,43	10,25	8,7 %	11,47	11,90 %
440	8,45	9,28	10,78	11,75	13,20	14,30	14,75	2,8 %	16,24	10,10 %
550	10,56	11,61	13,48	14,69	16,50	17,86	18,05	1,1 %	19,74	9,36 %
880	16,90	18,57	21,56	23,50	26,40	28,60	27,95	- 2,3 %	30,23	8,16 %

Les rapports : salaire le plus haut sur salaire le plus bas sont respectivement de

8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	6,14	5,57
-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------

Devant la progression accélérée des minima, les employeurs semblent vouloir revenir en arrière et suggèrent des transformations qui sont, en fait, à terme, un retour à un S.M.P. hiérarchisé dont ils seraient totalement maîtres.

Face à cette double attaque, les camarades C.F.D.T. de la branche ont proposé des améliorations susceptibles de permettre une adhésion de la C.G.T., et pourquoi pas ? des autres organisations, à une formule qui sauvegarde les avantages de l'accord actuel.

● Propositions

Les camarades C.F.D.T. des Miroiteries constatent :

1) que les années 1967 à 1972 et probablement les années antérieures, le système d'augmentation d'un pourcentage unique avait pour conséquence des variations allant de 8,33 % à 16,1 % (ce dernier pourcentage se situant pour l'année 1968) ;

2) que le nouveau système a permis des progressions très importantes à la base (40 et 20 %). Le chiffre de 40 % est bien sûr exceptionnel du fait de la remise en ordre importante que la première opération a permise. Cependant, la deuxième année qui peut être considérée comme une année « de croisière », marque tout de même une progression nettement supérieure à celles rappelées au paragraphe 1 ;

3) qu'une manipulation conjointe des 2 facteurs permet un maintien du pouvoir d'achat au sommet et une progression importante de la base (il s'agit des salaires **garantis** et non des réels qui eux suivent des règles particulières aux entreprises) ;

4) que les manipulations successives du S.M.I.C. en un an ont permis 5 ajustements des salaires, ce qui serait impensable avec tout autre système (même si l'année a été exceptionnelle en la matière) ;

5) que l'éventail obtenu avec le nouveau système a varié entre

6,14 et 5,25. On peut estimer que le rapport 6 devrait pouvoir être maintenu pour une certaine période de rattrapage des minima sur les réels.

Les aménagements possibles et qui se trouvent confirmés par notre courte expérience pourraient être :

- la valeur base 100 continue à suivre le S.M.I.C. ;
- la valeur des points au-dessus de 100 ne sera revue que 2 fois par an (tous les six mois environ) ;
- engagement des parties à maintenir un rapport, salaire garanti au coefficient 880 sur salaire garanti au coefficient 100 de 6 + ou — quelque chose ;
- dans le cas d'un éventuel blocage du S.M.I.C., engagement des employeurs de respecter les deux réunions salaires par an.

● chez les cheminots

Dans l'entreprise S.N.C.F., les négociations salariales touchent directement 280.000 cheminots,

400.000 retraités ainsi que de nombreux personnels hors statut, auxiliaires et contractuels pour lesquels un certain parallélisme existe en matière salariale avec les cheminots.

Le métier de cheminot recouvre en fait une diversité de fonctions (ouvriers, employés, techniciens, cadres, etc.), d'où le classement des agents sur une grille salariale de base répartie du point (ou coefficient hiérarchique) 141 au point 562.

Le salaire de base indiqué au point 100 est majoré d'abord en fonction du coefficient hiérarchique sur lequel est placé l'agent, ensuite le résultat est affecté d'un pourcentage de majoration d'ancienneté (pouvant aller jusqu'à 20 % pour une ancienneté de vingt-quatre ans).

Depuis de nombreuses années, la Fédération des Cheminots C.F.D.T. réclame que le pouvoir d'achat des bas salaires (et par conséquent des petites pensions) progresse **plus rapidement**.

Pour ce faire, elle défend la notion qu'une partie de l'augmentation salariale doit s'effectuer en pourcentage (maintien du pouvoir d'achat) et une autre partie (progression du pouvoir d'achat) en points uniformes. En effet, une augmentation de 1 point corres-

Evolution de la grille hiérarchique du personnel ressortissant du Statut

	au 1-1-67	au 31-12-69	au 1-10-70	au 1-1-73	au 1-1-74	au 1-6-74
Niveau le plus bas	118	127	130	136	139	141
Niveau le plus haut (1) ..	558	558	558	558	560	562
Rapport hiérarchique de l'éventail ..	1 à 4,72	1 à 4,39	1 à 4,29	1 à 4,10	1 à 4,02	1 à 3,98

(1) Etant précisé que les fonctionnaires supérieurs (1.200 environ à la S.N.C.F.) sont placés hors coefficients hiérarchiques et leurs salaires ne sont pas négociés avec les organisations syndicales. La C.F.D.T. a demandé au ministre de tutelle que ces fonctionnaires ressortissent de la grille salariale négociée.

pond à une majoration du traitement mensuel de 0,70 % au bas de la grille hiérarchique et à 0,17 % à son sommet.

Le nombre d'organisations syndicales dans la profession (sept) et les différences d'appréciation de ces différentes organisations ne permettent pas de progresser aussi bien que souhaitable.

Cependant, les résultats de ces dernières années font apparaître une avancée dans le sens d'un resserrement de la grille hiérarchique par relèvement plus conséquent des salaires les plus bas.

● à l'E.D.F.-G.D.F. de 6,47 en 1968 à 5,42 en 1974

C'est au cours de son congrès de 1962 que la fédération Gaz-Electricité prenait position pour une augmentation plus rapide du pouvoir d'achat des bas salaires. Il fallait, pour aboutir à concrétiser cette revendication, établir un rapport de force suffisant.

Après quatre ans d'effort, un accord interfédéral pouvait être réalisé entre trois Organisations syndicales des Industries électrique et gazière : C.F.D.T., F.O. et l'U.N.C.M. (organisation des cadres et maîtrise ayant quitté la C.G.C. et participé à la création de l'U.C.T.). La C.G.T., à cette époque, refusait de constituer un front syndical pour l'aboutissement d'une telle revendication.

L'accord conclu entre les trois organisations prévoyait que la **progression de pouvoir d'achat** serait répartie d'une manière inversement proportionnelle de telle façon qu'elle soit (en pourcentage) deux fois plus importante pour la rémunération la plus basse que pour la plus haute.

Une vaste campagne de popularisation eut lieu au cours de l'année 1966.

Une première application échoua en 1967 suite au veto de la C.G.T., qui demanda l'arbitrage du ministre de l'Industrie et obtint de celui-ci qu'il n'y ait pas d'augmentation de salaires non entièrement hiérarchisée.

L'action de popularisation s'est poursuivie à la suite de cet échec et une nouvelle tentative en 1968 permit d'obtenir la première augmentation non intégralement hiérarchisée au 1^{er} avril 1968, c'est-à-dire avant les événements de mai 1968. Depuis, à l'exception de l'année 1969, nous avons obtenu chaque année une opération non entièrement hiérarchisée avec une amplitude plus ou moins grande selon les cas.

La reconnaissance de ces opérations fut officialisée dans le texte de l'accord salarial pour 1970 où il était précisé : « Elle doit conduire à assurer à tous un développement du pouvoir d'achat par une attribution de points-coefficients allant dans la perspective d'une évolution plus rapide pour les catégories les plus défavorisées, tout en préservant la hiérarchie et l'unicité de la grille. » Il est vrai, ce texte n'a pas été signé par la C.G.T.

Si l'on mesure l'éventail des rémunérations entre l'ouvrier qualifié (C.A.P.) et l'agent au plus haut niveau, à **ancienneté équivalente** (1), l'éventail des rémunérations est passé de 6,47 au 1^{er} janvier 1968 à 5,42 au 1^{er} juillet 1974.

EVOLUTION DE LA POSITION DE LA F.G.E. CONCERNANT LES BAS SALAIRES :

Les premières réalisations

(1) En effet, à E.D.F.-G.D.F., l'ancienneté contribue à une augmentation hiérarchisée des rémunérations atteignant 30 % pour 25 ans d'activité quelles que soient les catégories fonctionnelles.

de progression plus rapide du pouvoir d'achat des bas salaires, sans être négligeables, ont amené un certain nombre de constatations :

- avec une progression de pouvoir d'achat moyenne de 2 à 3 %, les modulations demeurent relativement faibles. Cela est encore plus vrai en période de forte inflation, 2 % de progression de pouvoir d'achat lorsque les prix grimpent à une vitesse de 15 %, ne veut plus dire la même chose que lorsque les prix évoluaient de 5 à 6 % par an. De plus, les écarts en valeur continuent de s'accroître même si l'on tient compte de la fiscalité :

1 % pour 6 000 F donne 60 F/mois.

2 % pour 1 000 F donne 20 F/mois.

- L'indice des prix, notamment en période d'inflation, ne reflète pas la réalité pour les produits de nécessité courante, l'augmentation des prix est sous-estimée pour les revenus les plus bas.

- Il existe une relation entre les rapports hiérarchiques dans l'entreprise et l'éventail des rémunérations. On ne peut pas modifier l'un sans l'autre et vice versa.

Le Congrès de la F.G.E. a pris position, en 1973, pour des augmentations égales pour tous. Cette position va bien au-delà de la simple progression du pouvoir d'achat dans un rapport 1 à 2 !

Nous nous sommes fixé comme objectif d'atteindre un éventail des rémunérations, tel que défini précédemment, de 4, dans un délai raisonnable (quelques années), les augmentations uniformes étant un moyen efficace d'atteindre cet objectif.

P.T.T. : UNE LUTTE SANS PRÉCÉDENT

« Cadres et Profession » n° 265 septembre-octobre 1974, page 10, un article titré « P.T.T. — Privatisation et démantèlement ». Ces quelques lignes étaient rédigées en septembre. Un mois plus tard, c'était le début de la longue lutte des travailleurs des P.T.T.

Pour qui ne connaît pas bien la condition réelle des travailleurs de ce secteur, le long combat qu'ils viennent de mener peut être difficile à comprendre... difficile à comprendre aussi bien dans ce qui a pu le déclencher, que de la façon dont il s'achève.

« Non » au démantèlement des P.T.T.

Il est intéressant de revenir sur ce que nous écrivions dans cette publication en septembre et d'essayer d'expliquer davantage. Ainsi, depuis des années, les P.T.T. sont l'enjeu d'une lutte où le grand capital cherche à récupérer le téléphone, secteur rentable. Dans le même temps, la Poste et les chèques postaux sont considérés comme non rentables au sens capitaliste du terme et, par voie de conséquence, laissés à leur triste sort. Il est certain que la Poste est une entreprise

de main-d'œuvre, où les frais de personnel constituent la grosse partie des dépenses et dont les services supportent indûment des charges lourdes (les tarifs de presse par exemple). Par contre, la branche des Télécommunications, qui investit beaucoup, est excédentaire. Il y a quelques années, ses recettes venaient combler le déficit de la Poste. Ce n'est plus exact aujourd'hui, mais les fonds collectés par emprunts vont pratiquement tous à la Poste et aux Services Financiers. Aussi, les industries fournissant les matériels estiment-elles qu'elles pourraient encore réaliser davantage de profit si les Télécommunications fonctionnaient en autonomie. Mais ce qui est gênant, c'est que ce secteur rentable soit associé à la Poste, secteur dit non rentable, dans une administration unique : les P.T.T. En enlevant le « manteau » qui recouvre les deux grandes branches — ce qui fait actuellement l'unité des P.T.T. — les Télécommunications pourraient investir à leur gré et la Poste devrait coûte que coûte se rentabiliser puisque rentabilité il doit y avoir : c'est cela le « démantèlement » (enlever le « manteau ») des Postes et Télécommunications.

Le démantèlement des P.T.T. est par conséquent voulu en fonc-

tion d'une logique capitaliste. Comme pour le moment le statut de la Fonction publique est le rempart qui s'oppose à cette séparation des branches, cette même logique consiste à sortir les P.T.T. de la Fonction publique pour mieux profiter du secteur hautement productif que sont les Télécommunications. Quant à la Poste, elle est dans une situation catastrophique ; pour rentabiliser, le Pouvoir cherche à rationaliser cette branche en abaissant les coûts de production et en augmentant la productivité, en lançant de nouveaux produits et en mettant en place de nouvelles techniques de gestion (« management », contrôle de gestion) malgré l'insuffisance de moyens. Il pourrait jouer sur une augmentation des recettes : relèvement des tarifs ou suppression des charges indues ou encore relèvement du taux d'intérêt des fonds des chèques postaux. En fait, il préfère jouer sur les dépenses, c'est-à-dire sur les salaires, les effectifs et le statut du personnel. Ce sont donc les travailleurs des P.T.T. qui supportent au premier chef les conséquences de cette politique.

La lutte sur des revendications concrètes

Le personnel des P.T.T. perçoit fort bien cette évolution, et de nombreuses actions contre ses conséquences l'attestent depuis plusieurs années. La grève d'octobre-novembre 1974, partie

du centre de tri de la gare de Lyon à Paris, a vite fait de se répandre sur tout le territoire. Cette extension rapide du conflit est révélatrice du climat général de mécontentement qui régnait depuis longtemps dans les P.T.T. et qui était à l'origine de nombreuses grèves locales, mais aussi d'actions plus globales (en mai 1973 par exemple). Les sujets de mécontentement étaient presque partout les mêmes : baisse du pouvoir d'achat, insuffisance des effectifs pour faire face à l'écoulement du trafic, « pillage » du service public et tentatives de démantèlement.

Cependant, avec la C.F. D.T., les travailleurs des P.T.T. n'ont pas voulu, pour lutter contre le démantèlement, la défonctionnarisation et la privatisation des P.T.T., s'attaquer au principe même, mais bien se battre sur des revendications concrètes. C'est ce qui explique leur mobilisation dans cette lutte sans précédent, leur détermination pour obtenir des salaires décents et des effectifs supplémentaires. Il faut bien se mettre en tête qu'aux P.T.T., 70 000 titulaires et tous les auxiliaires (soit 40 % du personnel) perçoivent moins de 1 700 F par mois, que 70 % perçoivent moins de 2 000 F, par voie de conséquence, les salaires insuffisants font obstacle au recrutement. Il ne faut pas non plus oublier que la carence d'effectifs entraîne des surcharges de travail, un retard dans l'écoulement du trafic — dont les usagers font les frais — et aussi la non-satisfaction de revendications sur les aménagements de la durée

du travail. Enfin le développement de l'auxiliarat (un auxiliaire pour 4 travailleurs des P.T.T.) signifie personnel instable, sous-rémunéré, sans formation professionnelle.

La lutte contre le démantèlement a été menée pour que l'évolution technologique, qui peut pousser vers une autonomie assez grande des Télécommunications, mais aussi de la Poste (nouveaux critères de gestion) ne se fasse pas au détriment des intérêts fondamentaux des travailleurs des P.T.T. Egalement pour que l'évolution ne se fasse plus sur le dos des usagers, car, au nom de la rentabilité, les usagers ne sont pas tous servis dans les mêmes conditions. N'écrivions-nous pas en septembre que « si les usagers et les organisations de masse (syndicales, familiales, politiques, etc.) ne se mobilisent pas, il est à craindre que les P.T.T. ne subissent la pression de la privatisation » ? Les grévistes n'ont pas manqué durant tout le conflit de l'expliquer aux usagers par voie d'affiches, de tracts ; dans certaines localités, des préposés l'ont fait verbalement auprès de leurs « clients » habituels, dans le cadre de leur tournée. Malheureusement, le relais à d'autres échelons n'a pas pu s'établir avec assez de force, c'est une constatation.

Les cadres aussi...

Les cadres des P.T.T. n'ont pas manqué de se manifester. Beaucoup de cadres des services

à propos du plafond de la Sécurité Sociale

Lors du relèvement annuel du plafond de la Sécurité sociale, les organisations signataires de la convention collective du 14 mars 1947 (convention instituant le régime de retraite des cadres) sont consultées par les pouvoirs publics. Un décret de 1968 fixe les modalités de relèvement du plafond, il prend comme référence l'indice des salaires horaires.

Cette référence au salaire horaire pouvait, jusqu'en 1968, être considérée comme représentative de l'évolution du salaire moyen toutes catégories. Or, depuis quelques années : les effets conjugués du développement de la mensualisation, de la hausse du S.M.I.C. plus rapide que celle de la moyenne des salaires et de la réduction de la durée hebdomadaire du travail conduisent à une remise en cause de la représentativité de l'indice actuel. Pour cette année, dans l'attente de négociation, l'U.C.C. a accepté de tenir compte de la réduction du temps de travail intervenu entre le 1^{er} octobre 1973 et le 1^{er} octobre 1974 et a, en conséquence, demandé un relèvement du plafond de 20,3 %.

L'indice de référence actuel pose deux vraies questions :

- certains cadres, et en particulier ceux dont la rémunération est proche du plafond de la Sécurité sociale, s'inquiètent en constatant que l'évolution de leur rémunération et du plafond conduit d'une année sur l'autre à une diminution de leur nombre de points obtenus au titre des cotisations A.G.I.R.C.
- à long terme, l'évolution du plafond au rythme actuel pose le problème de l'équilibre des caisses A.G.I.R.C.

C'est pour ces deux raisons que l'U.C.C. demande l'ouverture de négociations. Mais, cependant, les bases techniques du fonctionnement de l'A.G.I.R.C. (assiette de cotisations) ne doivent pas être un obstacle à une amélioration du régime général.

d'exécution (inspecteurs et inspecteurs centraux) ont effectivement participé à la grève, certains sur une longue durée. Dans les services de Direction, des Inspecteurs principaux, des Directeurs départementaux adjoints ont affirmé leur solidarité avec le personnel en lutte, se sont réunis, ont voté des motions; quelques-uns se sont également portés grévistes, ce qui n'a pas été sans poser de problèmes à leurs Directeurs, soudainement démunis de leurs plus proches collaborateurs. Même les Administrateurs (C.F.D.T., C.G.T. et F.O.) du Ministère, dans une motion qu'ils ont fait remettre au secrétaire d'Etat, aux P.T.T. lors d'une entrée de séance, pendant les négociations, ont tenu à « souligner que leur position hiérarchique leur a permis d'apprécier dans les faits le bien fondé des positions du personnel et leur apporter ainsi leur soutien ». Il faut dire qu'un profond malaise règne depuis quelques années chez les cadres des P.T.T., voire même chez certains dirigeants de l'Administration. En 1971 et 1973, les cadres des services d'exécution s'étaient mis en grève pour la satisfaction de leurs revendications, mais aussi pour lutter contre les atteintes au service public des P.T.T. : de telles actions ne s'étaient pratiquement jamais vues dans cette catégorie. En novembre 1973, c'était le tour de cadres de direction (cadres supérieurs administratifs et techniques) pour lutter contre le processus de défonctionnarisation et de privatisation des P.T.T.

En octobre-novembre 1974, les motivations des cadres des P.T.T. étaient à peu près les mêmes. Tous ont dénoncé l'emprise croissante des préoccupations politiques sur les impératifs purement techniques ou administratifs, l'absence de coordination et de cohérence dans la plupart des décisions, la dispersion des moyens, inhérente à un authentique démantèlement. Ils ont vio-

lemment condamné la dégradation continue du service public et même du service rendu au public du fait des gouvernements qui se sont succédé. Comme leurs camarades des autres catégories, ils ont rappelé l'existence de leurs propres revendications catégorielles, car le contentieux revendicatif spécifique aux cadres est particulièrement lourd. Par ailleurs, l'attitude de mépris du Pouvoir à leur égard est une triste réalité. Cela veut dire en clair que les cadres des P.T.T. n'ont rien à attendre d'un régime qui ne ménage pas ses forces pour liquider le service public et le soumettre aux principes du capitalisme le plus rétrograde.

Le potentiel de lutte reste intact

Les travailleuses et travailleurs des P.T.T. sortent-ils battus de cette lutte exceptionnelle ? La C.F.D.T. répond non. Le relevé de conclusions, établi à l'issue des négociations, règle un certain contentieux catégoriel et indemnitaire. Il y a lieu d'en prendre acte. Mais dans ce combat sur les salaires et les effectifs, les grévistes se sont heurtés à un mur. Alors, après une analyse lucide de la situation, dans les sections des divers établissements, dans les syndicats de base, ils ont démocratiquement décidé de reprendre le travail. Toutefois, les revendications fondamentales restent posées : les 200 F d'acompte mensuels à valoir sur une remise en ordre des catégories, les 1 700 F minimum, des effectifs supplémentaires afin de réduire la durée du travail, d'améliorer les conditions de travail et de rendre un meilleur service public, la suppression de l'auxiliaire et la titularisation des auxiliaires. Et les travailleurs des P.T.T. sont rentrés avec la même combativité. Pour eux, la grève est « suspendue », c'est-à-dire

que l'action se poursuit dans les formes que localement ils déterminent ensemble. Il ne fait aucun doute que d'autres conflits importants surgiront dans les mois et les années qui viennent car le potentiel de lutte reste intact.

Politisée, cette grève l'a été à l'évidence. Pas au sens où le gouvernement a voulu le laisser entendre, c'est-à-dire sous l'influence de certains groupes ou partis politiques, mais tout simplement parce que les travailleurs des P.T.T. ont bien compris que dans leur secteur à eux, le Pouvoir se faisant l'allié du grand capital et qu'ils en étaient les premières victimes. Comme ils visaient à remettre en cause cette politique, on peut dire que ce conflit était politique au meilleur sens du terme.

Il est encore trop tôt pour percevoir toutes les conséquences d'une telle action. Cependant, il est permis dès maintenant de dire qu'elle n'aurait pas connu une telle ampleur sans la participation active des travailleurs à toutes les étapes de la lutte : décisions concernant le démarrage et la poursuite de la grève, expression journalière dans les assemblées générales et meetings, participation aux manifestations, contacts avec l'opinion publique, participation aux campagnes de solidarité. Durant ces six semaines, le rôle des organisation syndicales est resté primordial et essentiel ; bien que chacune d'entre elles ait gardé sa propre personnalité, les Fédérations C.F.D.T., C.G.T. et F.N.T. (autonome) ont assumé ce rôle dans l'unité la plus complète.

Tout cela est rassurant pour l'avenir. Cette expérience de lutte marquera profondément les camarades des P.T.T., qu'ils soient de la Poste ou des Télécommunications. Elle marquera aussi une grande date dans l'histoire des luttes.

Pierre HOUDENOT.

FORMATION CONTINUE

Stage d'initiation à l'économie et à l'analyse de la gestion.

OBJECTIF DU STAGE :

Comprendre les principaux outils et le langage de la gestion, ainsi que les liens que l'entreprise a avec son environnement social et économique.

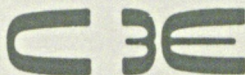
PROGRAMME :

L'entreprise est souvent résumée par ses principaux documents comptables (bilan, compte d'exploitation, compte de pertes et profits) : cette approche est importante et elle permet une certaine saisie de l'entreprise. En 4 jours et grâce à un jeu — « Ecofirme » — il est possible de saisir les principaux aspects de l'analyse comptable et financière.

Cette approche est partielle et surtout partielle. L'entreprise a d'autres secteurs qui permettent d'appréhender sa vie : production, marketing, personnel... Les formes de la gestion de ces fonctions sont autant de données qui permettent de situer plus précisément le caractère de l'entreprise et les modalités de sa gestion. Trois jours y seront consacrés.

Mais l'entreprise n'est pas une entité isolée et elle s'intègre dans un processus de production plus large, dans un système économique complexe. C'est cet environnement que nous étudierons en 3 jours à l'aide d'un jeu d'économie générale.

CONSERVATOIRE NATIONAL
DES ARTS ET MÉTIERS



116, boulevard Péreire
PARIS (17*) - 755-87-18

METHODES PEDAGOGIQUES :

Outre les jeux économiques (Ecofirme, jeu de l'île), des cas et des dossiers servent de

supports pédagogiques. Des exposés viennent synthétiser ou approfondir les thèmes abordés. Les participants sont amenés à intervenir constamment dans

ECONOMIE ET GESTION (10 jours)

le processus de la formation et de l'animation.

NIVEAU D'ACCES :

Ce stage s'adresse à toute personne souhaitant mieux comprendre les mécanismes de la gestion d'une entreprise dans le cadre d'une économie libérale. Il n'exige pas de connaissances préalables.

DATES :

Le stage « Economie et gestion » dure 80 heures, soit 10 jours répartis en 4 jours, 3 jours et 3 jours.

Prochaines sessions :

— 3-6 février, 17-19 février, 3-4 mars 1975 ;
— 7-10 avril, 21-23 avril, 5-7 mai 1975.

FRAIS DE PARTICIPATION :

1. Si l'entreprise prend à sa charge les frais de participation (et les impute à la contribution pour la formation professionnelle continue), ceux-ci s'élèvent à 2 800 F (soit 280 F par jour).
2. Si le participant à ce stage vient à titre individuel (avec ou sans congé-formation), le C. 3 E peut proposer des conditions spéciales pour les frais d'inscription.

INSCRIPTIONS :

Au C. 3 E — Centre d'Etudes Economiques d'Entreprises, 116, boulevard Péreire, 75017 PARIS. Tél. 755.87.18.

C.F.D.T. Aujourd'hui
pour **LIER la réflexion à l'action**

● **ANALYSES**

La revue propose des analyses en profondeur de conflits ou de revendications tant en France qu'à l'étranger. Elle fait le point sur les éléments essentiels de la pratique syndicale.

● **BILAN ET PERSPECTIVES**

Ce sont des articles d'information historique ou de réflexion théorique sur tout ce qui constitue l'expérience du mouvement ouvrier. Trouvent également leur place des contributions qui peuvent permettre de préciser la perspective autogestionnaire.

● **DOSSIER**

Les dossiers comprennent chacun une dizaine de fiches « techniques » (définition, statistiques, position) ainsi qu'un article de synthèse.

● Chaque numéro, de 96 pages, comprend au moins un dossier et quatre articles.

Des rubriques « lectures militantes » et « à suivre » font en outre le point de manière résumée sur les idées neuves, les débats qui se font jour.

Chaque année un numéro spécial fait le point sur une question essentielle. Un numéro a déjà été publié sur les conditions de travail, un autre sur la hiérarchie.

Tous les articles publiés sont **courts et lisibles**. Leur but est de mettre la recherche, la réflexion, l'expérience au service de l'action.

Des militants et des spécialistes — historiens, économistes, sociologues — travaillent en commun pour préparer les articles afin d'établir un lien concret entre l'action et la réflexion.

● **ABONNEZ-VOUS** : Un an, 50 francs. Envoyez exclusivement votre abonnement par chèque bancaire, virement postal (trois volets) ou mandat-lettre : 26, rue Montholon, 75439 Paris, Cedex 09.