

Nº 251 — OCTOBRE 1971 — 3 Francs

# cadres

& PROFESSION



Nº 251 — OCTOBRE 1971 — 3 Francs

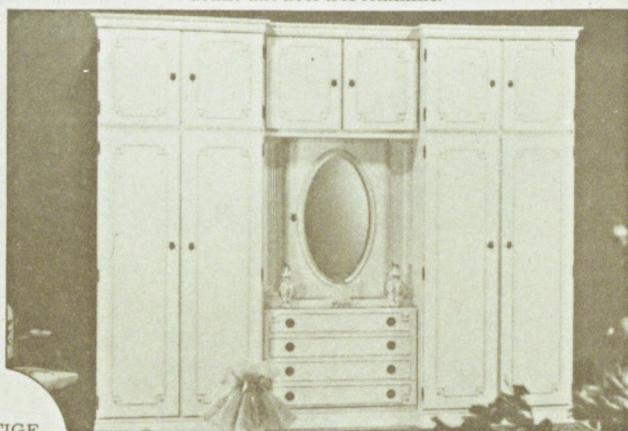
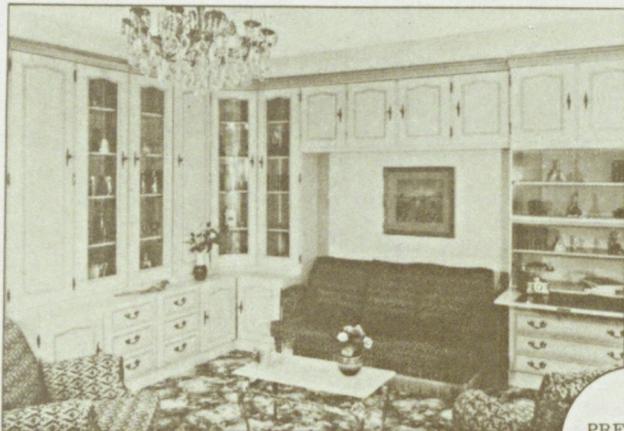
# cadres

& PROFESSION



coin salon discret et harmonieux offre un rangement intégral.  
Fauteuils de grand confort

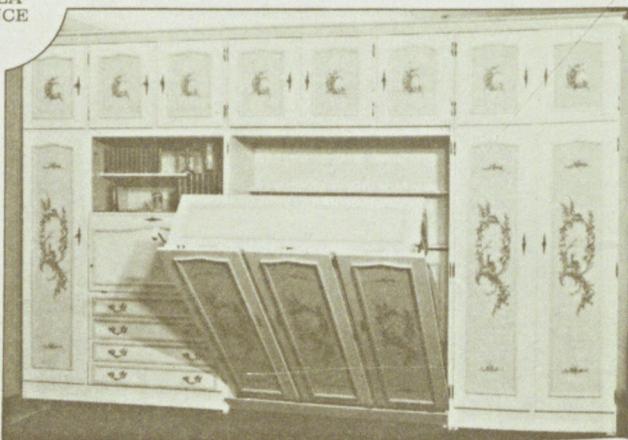
Cette coiffeuse au centre d'un ensemble Louis XVI  
donne une note très féminine.



PRESTIGE  
DE LA  
FRANCE



Rangement Régence avec élément d'angle harmonieux  
et de très grande capacité.



Armoire-lit dans un ensemble pour un élégant studio.

GRIFFON

MARQUE DE PRODUCTION  
vous apporte le décor et l'espace

L'espace est l'élément du confort et du décor; Griffon agrandit chaque pièce de votre intérieur en libérant la surface du sol.

40 ou 60 cm de profondeur sur toute la hauteur suffisent pour installer les éléments Griffon.

Harmonieux, bien fini (finition Celliose), rationnel un ensemble Griffon vous ouvre mille et une possibilités de rangement et de décoration.

Marque de production, Griffon distribue ses créations par plus de 150 concessionnaires qui vous apportent tous les services attachés à une grande marque.

Le diplôme "Prestige de France" a été décerné à la Société GRIFFON le 15 Janvier 1970.

Bon à retourner à : GRIFFON - 85 Chambretaud.

Nouveau catalogue couleurs et adresse du concessionnaire le plus proche c. 2 F en timbres (ci-joint).

M \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

C.P. \_\_\_\_\_

# **cadres**

**& PROFESSION**

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

## SOMMAIRE

### FAIRE LE POINT

L'apolitisme de M. Malterre

4

### LE FOND DES AFFAIRES

Renationaliser l'économie ou mondialiser la politique

6

### PLEINS PHARES SUR

L'autorité ? La hiérarchie ? Le commandement ?

10

### SUR LE FRONT SOCIAL

Peut-on scier la branche sur laquelle on est assis ?

33

### ETRE CADRE

...et être militant C.F.D.T. !

35

### COMPRENDRE NOTRE TEMPS

Pour ceux qui ignorent ce qu'est la synecdoce

40

#### Rédaction

26, rue Montholon - Paris-9<sup>e</sup>

Téléphone : 526-67-40

Directeur : Roger Faist

Rédacteur en Chef : Jacques Moreau

Secrétaire de la Rédaction : Claude Perrignon

Maquette de couverture : M. S. B. Conseil

#### Administration

André Schmider

26, rue Montholon - Paris-9<sup>e</sup>

Le numéro : 3 francs

Abonnement d'un an : 10 francs

U. C. C. - Cadres et Profession C. C. P. 30.474-52

93 - La Source

#### Publicité

M. S. B. Conseil

141, boulevard Sébastopol - Paris-2<sup>e</sup>

Téléphone : 236-61-84 et 236-66-28

Imprimerie Commerciale  
Le Mans

# faire le POINT

## POLITISÉE OU NON ?

Depuis plusieurs mois, la C.G.C., par la voix de son Président, M. Malterre, ne manque pas une occasion d'attaquer la C.F.D.T., organisation syndicale politisée qui commet à ses yeux le double crime de vouloir corriger l'éventail hiérarchique le plus ouvert de tous les pays d'Europe et de dénoncer l'illusion d'une promotion collective des travailleurs qui ne passerait pas par la remise en cause du libéralisme économique.

Si l'on comprend bien la pensée de M. Malterre, ne sont politisées que les organisations syndicales qui s'affirment opposées au capitalisme. Les autres, celles qui l'acceptent, le subissent, ou le défendent, celles-là n'ont bien évidemment qu'un comportement purement syndical et auraient droit, à ce titre, à la confiance des

travailleurs. La ficelle est un peu grosse..., et les résultats des élections professionnelles montrent que la confiance des travailleurs est bien placée.

Car, enfin, la neutralité dans ce domaine n'existe pas et la C.G.C. le sait aussi bien que d'autres.

Lorsqu'au Conseil économique et social les organisations votent, elles expriment bien des choix fondamentaux de leur philosophie sociale.

Lorsque la C.G.C., au cours d'un débat sur le VI<sup>e</sup> Plan, vote :

- contre le retour aux 40 heures ;
- contre l'ouverture de négociations sur le montant des retraites et la possibilité de choisir la retraite à 60 ans ;
- contre l'augmentation de la participation de l'Etat

- au financement des régimes sociaux et notamment du régime général ;
- contre le relèvement des prestations familiales parallèlement aux prix réels et aux niveaux des salaires ;
  - contre un amendement concernant les graves incertitudes contenues dans le VI<sup>e</sup> Plan qui rendent aléatoires les finalités sociales et humaines du développement économique,
- elle s'affirme avec clarté et cohérence pour le maintien du type de société dans lequel nous vivons, et M. Malterre l'a confirmé au cours d'une récente conférence de presse.
- Nous ne lui en faisons pas grief, respectueux que nous sommes de la liberté d'opinion.

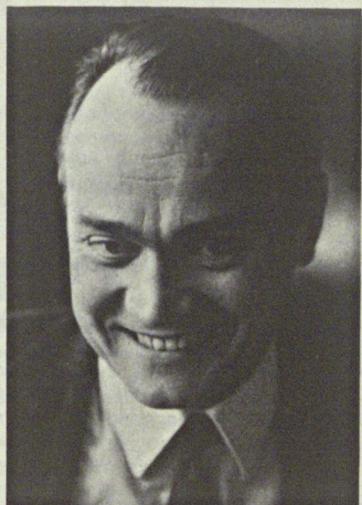
Ce que nous reprochons à M. Malterre, c'est de dénoncer chez les autres ce qu'il fait également chez lui.

Lorsque la C.F.D.T. se prononce pour le Socialisme, elle fait un choix politique. Nous sommes bien d'accord.

Mais lorsque la C.G.C. défend le libéralisme économique, elle fait aussi un choix politique. Alors, de grâce, ayons le courage d'être clair ; il n'y a pas de neutralité politique en matière d'action syndicale, pas plus qu'il n'y en a en matière financière.

La C.F.D.T. et la C.G.C. n'ont pas fait les mêmes choix sur la société à construire, et ont des conceptions différentes de la défense des intérêts des cadres. C'est vrai, et c'est tout.

*Maurice LUNEAU.*



# LE FOND DES AFFAIRES

## LA CRISE

par  
Jean  
Boissonnat

En vingt ans, de 1950 à 1970, la production mondiale a augmenté de 170 %. De tous les chevaux qui l'ont tirée en avant à un rythme sans précédent, le plus véloce a été le commerce international : il s'est accru, dans le même temps, de 213 %. Pour nourrir ces échanges multipliés, il a fallu de la monnaie. Problème apparemment simple : quand l'économie française se développe, les banques fabriquent parallèlement le surplus de francs nécessaire pour alimenter la machine à produire et à consommer.

Seulement la France a une monnaie, le franc, comme l'Allemagne a le mark, l'Angleterre la livre et les Etats-Unis le dollar ; avec, dans chaque pays, des banques qui la créent et des autorités nationales qui la gèrent. Le monde, lui, n'a pas de monnaie. L'or, qui aurait pu en tenir lieu parce que c'est le seul étalon qui n'a pas d'identité nationale, ne pouvait suffire ; c'est un métal dont la production obéit à des lois propres, qui sont sans rapport avec les besoins de l'économie mondiale. De 1950 à 1970, les réserves d'or dans les banques

centrales n'ont augmenté que de 13 %. Impossible de nourrir l'expansion des échanges internationaux avec aussi peu de grains. Il a donc fallu recourir à une monnaie de rechange qui a été, tout naturellement, celle du pays le plus riche et le plus puissant : le dollar des Etats-Unis.

Ce rappel de quelques mécanismes élémentaires de la vie économique était nécessaire pour comprendre la crise qui a éclaté en plein mois d'août, quand le président Nixon a décidé que le dollar était désormais inconvertible. Ce jour-là, le monde a cessé d'avoir une monnaie de rechange. Du même coup, une grave menace pèse sur l'avenir des échanges internationaux et, par là, sur celui de la croissance économique dans tous les pays. Derrière ces concepts un peu abstraits, se cachent des réalités très concrètes. Deux millions de Français travaillent pour l'exportation. Que celle-ci vienne à flétrir d'un quart seulement, et le chômage peut doubler d'un seul coup, passant de 450.000 personnes (nombre approximatif de personnes à la

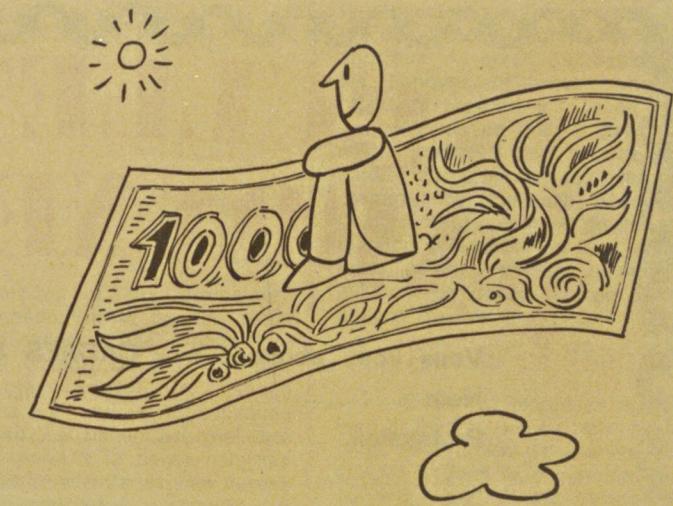
recherche d'un emploi actuellement) à 1 million de personnes.

### En vase clos

Les Français, habitués à vivre en vase clos, se rendent mal compte des changements intervenus dans leur économie depuis vingt ans. Leur condition d'existence dépend de la solidarité d'un extraordinaire imbroglio international dans lequel, non seulement ils échangent des produits avec l'extérieur, mais ils y cherchent des travailleurs, des capitaux, du savoir-faire. Le marché financier français ne peut plus alimenter en capitaux des firmes géantes, nées des récentes concentrations, comme Pechiney, Pont-à-Mousson, Rhône-Poulenc, la C.G.E. Même Renault et Gaz de France empruntent à l'étranger. Le cas de l'automobile est typique : Renault vend plus d'une voiture sur deux à l'extérieur ; dans certains ateliers de Billancourt, on compte 80 % de travailleurs étrangers ; demain, Renault fera donc fabriquer certaines pièces des voitures vendues chez nous en Yougoslavie ou en Algérie. Cette firme « nationale » ne survivra que

dans l'atmosphère spécifique d'une vie économique internationale. Or, il n'y aura pas de vie économique internationale sans monnaie internationale. Voilà que celle qui en tenait lieu s'effondre. Pourquoi ? Et s'effondre-t-elle vraiment ?

La crise du dollar a commencé au début des années 60. L'économie américaine connaît alors sa plus forte récession de l'après-guerre. Simultanément, les économies européennes et japonaises (reconstruites, pour une part, avec le concours des Etats-Unis) expriment une vitalité sans précédent. Le dollar n'est plus la monnaie d'une puissance économique incontestée. Les firmes américaines, inquiètes sur leur marché intérieur, développent leurs implantations à l'étranger. Elles grossissent, ainsi, l'hémorragie de dollars. Elles ne rapatrient pas leurs bénéfices (sauf ceux qu'elles réalisent dans les pays pauvres, jugés « peu sûrs ») et les réémployent sur place. Le système monétaire favorise ce colonialisme économique, puisque, grâce à lui, les Etats-Unis sont le seul pays qui paie ses dettes en fabriquant sa propre monnaie. Celle-



# BULLETIN D'ABONNEMENT

**Vous vous abonnez à « CADRES ET PROFESSION »**

**Nom** .....

**Profession** .....

**Prénom** .....

**Adresse** .....

m'abonne à **CADRES ET PROFESSION** pour un an et joins un chèque de dix francs à l'ordre de U.C.C.-CADRES ET PROFESSION, C.C.P. 30-474-52, 93 - LA SOURCE. — (A retourner : 26, rue de Montholon, Paris-9<sup>e</sup>).

ci servant d'étalon international, elle est conservée par les banques étrangères. Le déficit de la balance des paiements américaine est même une nécessité pour alimenter l'économie mondiale en monnaie.

## La nature des choses

Mais il suffit de peu de chose pour que le système change de sens et, après avoir manifesté ses avantages, étaie ses vices. Que l'on ait des doutes sur la prospérité américaine, que l'on conteste l'utilité pour le reste du monde des initiatives politiques de Washington (la guerre au Vietnam, qui n'a jamais été considérée par les Américains eux-mêmes comme une cause nationale, ne pouvait pas recevoir l'approbation de l'univers non communiste) et voilà que le

même dollar, le même déficit, les mêmes investissements apparaissent comme des plaies là où on les considérait, quelques années plus tôt, comme des bienfaits.

C'est très exactement ce qui s'est produit durant les années 60. L'Amérique a cessé d'être considérée comme la gérante encombrante, mais somme toute utile, du monde non communiste. Les gouvernements de Washington se sont d'ailleurs comportés, de façon de plus en plus explicite, comme préoccupés avant tout des intérêts immédiats des Etats-Unis et, secondairement seulement, comme les gardiens d'un intérêt commun dont on pouvait contester l'interprétation, mais non pas l'existence.

Durant le même temps, dans la décennie 60, nous avons donc assisté au développement de deux

phénomènes rigoureusement antagonistes. D'une part, l'internationalisation de la vie économique ; d'autre part, le repliement sur elle-même de la seule nation qui avait assumé — de façon intéressée sans doute, avec des contestations, évidemment, et des résultats mitigés, naturellement — des fonctions économiques transnationales. En particulier, la fonction monétaire.

Voilà où nous en sommes : au moment précis où l'on prend conscience de cette contradiction fondamentale. Le régime capitaliste est en cause, mais il n'est pas seul en cause. Il est vrai que les grandes firmes ont joué un rôle de multiplicateur dans les phénomènes de spéculation ; mais cela tient pour une part à la nature des choses : quand on achète ses fournitures, quand on vend ses

produits, quand on emprunte ses capitaux sur le marché international, on joue nécessairement avec les taux de change des monnaies, parce qu'une seule erreur sur ce terrain peut engloutir tous les bénéfices de l'entreprise.

La situation ne présente que deux issues : la « rebalkanisation » progressive de l'économie mondiale pour ramener les courants d'échange et les mécanismes économiques aux dimensions des institutions nationales ; la mondialisation progressive des institutions et des mécanismes susceptibles de maîtriser une vie économique internationale encore anarchique. Renationaliser l'économie ou mondialiser la politique, il n'y a pas d'autre alternative, à long terme.

### Un risque réel

Les premières décisions prises nous conduiraient plutôt sur la première voie que sur la seconde. Chacun songe à se barricader dans son économie, à coup de surtaxes, de mesures discriminatoires, de manipulation des changes, avec l'espoir de se préserver des erreurs des autres. Pure illusion. Une régression des échanges internationaux serait dramatique pour tout le monde, à commencer par les pays pauvres qui sont les premières victimes de cette querelle de riches. Nous vivons sur des technologies et avec des firmes qui ont besoin d'espace. Nous ne reviendrons pas en arrière : on ne renoncera pas à l'énergie nucléaire pour revenir

au charbon, ni aux ordinateurs pour redécouvrir le boulier. Nous ne rediviserons pas Rhône-Poulenc ou Usinor. Ce qui veut dire que toute réduction de l'espace étouffera les réalités économiques modernes. Le risque est réel, car il correspond à la pente naturelle des gouvernements et des forces sociales organisées, y compris des syndicats.

L'autre voie, celle de la mondialisation, est infiniment plus difficile. Les Etats-Unis veulent conserver les avantages du dollar — monnaie internationale, sans en avoir les charges. Les Européens et les Japonais (pour autant qu'ils s'unissent, ce qui est loin d'être le cas) veulent retirer leurs priviléges aux Américains, mais sans prendre leur part des charges communes. Les riches veulent s'arranger entre eux, sans trop se soucier des pauvres. Jamais les discours des hommes d'Etat n'ont exprimé autant de suffisance ridicule, pour dissimuler derrière la défense des intérêts nationaux, une tragique irresponsabilité. Les opinions publiques elles-mêmes applaudissent à ces exercices dérisoires.

Et pourtant, aujourd'hui, c'est l'utopie qui serait réaliste. La solution du problème monétaire ne peut même pas être européenne. Elle ne saurait être que mondiale. Elle consisterait à instituer une véritable monnaie internationale, gérée par le F.M.I. reformé (c'est-à-dire où les Etats-Unis ne seraient plus la pluie et le beau temps). C'est, d'ailleurs, ce que Keynes avait proposé, sans

succès, à la fin de la guerre. Cette monnaie, que l'on pourrait imiter des actuels « droits de tirage spéciaux » serait la seule que les banques centrales conserveraient en réserve, à côté de l'or ; les créances en dollars, préalablement épargnées par une revalorisation du prix de l'or, auraient disparu, ce qui est nécessaire pour réduire l'aliment de la spéculation internationale que constituent, actuellement, les quelque 50 milliards de dollars qui se promènent à travers le monde.

### Pas en un jour

Entre les monnaies nationales, il faudra revenir aux parités fixes, seul moyen d'éviter les « tricheries » dans le commerce international. Car il est ridicule de présenter la liberté des changes comme un système de régulation fondé sur le marché. Celui-ci n'existe pas en matière de change : toutes les banques centrales interviennent pour le fausser car elles veillent à ce que les taux de change ne ruinent pas le commerce extérieur de leur pays.

Seulement on ne pourra pas s'en tenir là. La mondialisation progressive de la vie économique n'exige pas seulement l'existence d'une monnaie internationale distincte des monnaies nationales et gérée par une institution plurinationale. Elle nécessite, aussi, la mise en place de politiques harmonisées, la constitution d'un fonds d'aide au développement, la maîtrise des firmes multinationales, l'organisation des forces sociales au-dessus des frontières.

Naturellement, tout cela ne se fera pas en un jour. Mais le choix fondamental du chemin à suivre, se fera dans les prochains mois. Après, il sera trop tard pour changer de route. Malheureusement, il n'est pas sûr que tous ceux qui, à un titre quelconque, péreront sur la décision, aient bien conscience de l'enjeu.

Jean BOISSONNAT.

### **Pourquoi ce dossier ?**

A tous les niveaux de la vie sociale, les contraintes qui caractérisent le mode d'organisation hiérarchique sont refusées.

Il est nécessaire de comprendre la nature de cette remise en cause si nous voulons contribuer à changer les rapports sociaux, construire progressivement des rapports plus égalitaires.

Il n'est pas question de rêver à un monde sans organisation, sans structures ni contraintes, sans conflit. Mais, il faut démythifier les alibis derrière lesquels s'abrite le conservatisme.

Tâche essentielle pour les ingénieurs et cadres qui vivent dans la difficulté quotidienne dès qu'ils assument un commandement, les contradictions engendrées par les structures hiérarchiques au service de l'idéologie capitaliste néo-libérale.

Si les cadres restent crispés sur les conceptions traditionnelles, hors d'état de comprendre les aspirations des travailleurs, des réactions de révolte sont à prévoir.

Il est donc fondamental que ceux qui acceptent des fonctions qui leur donne une zone de pouvoir comprennent ce qu'ils vivent, qu'ils soient aidés à aborder l'esprit ouvert, à travers les conflits, un débat difficile.

L'aspiration à créer, le besoin d'être reconnu par les autres sont des ressorts inconscients très profonds. Comment croire qu'une vie sociale soit possible si les moyens de réaliser ces aspirations sont annexés par quelques-uns, qui imposent leur domination.

Les ingénieurs et cadres, familiers de l'innovation technique, doivent être aidés à saisir la chance que représente la crise de l'autorité qui devrait leur permettre de s'engager dans le champ immense de l'innovation sociale. C'est l'objet de l'action syndicale et politique.

# **L'AUTORITÉ MISE EN PIÈCES**

**DOSSIER**

**8**

● Pour « démarrer » ce dossier, « Cadres et Profession » a pensé que rien ne valait mieux que de partir d'un vécu quotidien. C'est pourquoi à la fin de l'été une table ronde a été organisée chez Renault, à Flins, usine moderne, grosse unité de production où les rapports d'autorité nous apparaissent intéressants à percevoir au travers de camarades qui y travaillent.

● Pour cet échange très libre — et un peu débridé — « Cadres et Profession » a réuni un psychologue (Paintureau, qui a été licencié), un chef d'équipe en mécanique (Duval-Paquet, membre du Comité d'Entreprise), un tôlier (Capard, délégué du personnel), un soudeur (Walter : il s'agit d'un pseudonyme), un cadre du département électrolytique (Richter, délégué syndical), un électro-mécanicien (Rousselin, secrétaire de la section C.F.D.T.), un ingénieur en formation (Vanlerenberghe, depuis un an permanent syndical à l'U.C.C. C.F.D.T.). C'est ce dernier qui anime le débat dont nous ne reproduisons que des extraits.

#### VANLERENBERGHE

Il serait intéressant, dès le départ, de savoir ce que représentent pour nous des notions comme hiérarchie, structure hiérarchique, commandement, autorité, compétence, pouvoir, responsabilité. Quelles images nous viennent à l'esprit ? A quelles expériences concrètes dans la production ces mots nous font penser ?...

#### RICHTER

On pourrait poser la question un peu différemment : quels sentiments a-t-on par rapport à ceux qui constituent la hiérarchie : le régleur, le chef d'équipe, le contremaître ? Qu'est-ce que cela créé en nous comme réaction lorsqu'on parle de commandement, de hiérarchie ?

#### WALTER

Ca va du régleur jusqu'au sommet, c'est-à-dire le cadre supérieur. C'est, pour moi, une notion antipathique !

#### RICHTER

On peut également se poser la question : l'autorité est-elle nécessaire dans la production, en est-elle un élément essentiel ? Et la place de la responsabilité dans tout cela ? Si on prend en référence la grève de

mai dernier, la hiérarchie avait une signification bien particulière, car on lui faisait jouer un rôle à l'intérieur de l'usine (1).

#### ROUSSELIN

Hiérarchie évoque pour moi un ensemble de gens qui, solidairement, sont responsables d'une gestion, mais responsables d'une manière vague et globale. Au-delà de mon expérience de professionnel d'entrepreneur, je l'ai souvent ressenti dans les contacts avec les O.S. comme quelque chose de très impersonnel. Beaucoup ne savent pas nommer leur contremaître, leur chef d'atelier... Tout cela, c'est les chefs, la hiérarchie, ceux qui doivent faire marcher la boutique.

#### PAINTUREAU

La hiérarchie, c'est l'image des gens qui détiennent l'autorité : c'est ceux qui sont en haut qui tiennent le pouvoir, mais c'est aussi un certain ordre et le pouvoir afférent à cet ordre.

#### VANLERENBERGHE

Il devrait y avoir moyen de cerner de façon plus précise ces mots qu'on emploie souvent indifféremment : pouvoir, hiérarchie, commandement.

« c'est pour moi une  
notion antipathique ! »

## CAPARD

Le commandement, c'est pour moi la manière dont on peut faire exécuter un travail en respectant les autres et en se faisant respecter soi-même. Ce qui n'est pas toujours le cas à l'usine, où certaines prennent les ouvriers pour des bêtes, « gueulant » pour se faire obéir, ce qui aboutit souvent à un travail non exécuté comme il devrait l'être. Dans mon atelier, quand un responsable demande un travail poliment, eh bien, les gars font le travail correctement.

## DUVAL-PAQUET

C'est un fait certain que, lorsque les rapports humains sont bons, le travail est mieux fait. En règle générale, bien sûr. De bons rapports humains, ça veut dire un certain respect de part et d'autre. Plus largement instauré, ce type de rapports supprimerait bien des conflits !

## WALTER

Chez Renault, l'homme est pris pour une bête, il est là pour travailler comme un robot. A partir du chef d'équipe, on ne comprend plus l'homme, le travailleur.

## CAPARD

Voilà dix-sept ans que

j'ai quitté Boulogne-Billancourt, j'ai le souvenir que c'était mieux quand même qu'ici à Flins. Mais revenons au commandement.

## ROUSSELIN

Ce terme a pour moi une résonance militaire dans ce qu'elle a de plus péjoratif dans le monde ouvrier : autorité non justifiée, arbitraire, imposée par la brimade si nécessaire.

Si on va plus loin, le commandement apparaît comme la marque d'une hiérarchie qui a besoin de transmettre un certain nombre de consignes, ce qu'elle fait avec plus ou moins de tact, d'à-propos ou de respect. Mais, en tout état de cause, les gens qui sont insérés dans cette fonction de commandement sont des exécutants à leur manière parce qu'ils ne participent pas ou peu à l'élaboration des consignes et ordres qu'ils transmettent.

Autre aspect du commandement, le contrôle nous échappe. On ne sait pas qui est responsable, pourquoi cet ordre est venu. Dans neuf cas sur dix au moins, les travailleurs exécutants ne savent pas à quel niveau la consigne a pris naissance. Cela

rejoint ce que je disais de la hiérarchie, c'est vague, c'est flou. Je voudrais ajouter une autre remarque qui touche au comportement de ceux qui commandent. On s'est aperçu que les mêmes consignes, les mêmes ordres passaient beaucoup mieux quand ils venaient de « chefs » qui avaient participé avec les ouvriers à « mai 68 » et aux mouvements qui ont suivi, qui avaient fait grève comme grévistes. C'est en tout cas très clair à l'usine du Mans.

## RICHTER

Il faut aller plus loin et dire que la notion de hiérarchie, de commandement sous-entend la possibilité de sanctions face à un comportement non conforme aux consignes qui ont été données. C'est intéressant, car ça montre que le but du système hiérarchique n'est pas seulement de faire passer les consignes de haut en bas, mais aussi de faire en sorte que ceux qui les transmettent aient l'impression de détenir un certain pouvoir qui fait qu'ils vont s'assimiler plus ou moins aux raisons de l'ordre qui a été donné. Le pouvoir est lié à une certaine

possibilité de sanctionner. On veut par là donner au « chef » l'impression qu'il est partie prenante de la décision puisqu'il détient un pouvoir sur d'autres. Mais un pouvoir bien limité puisqu'il est basé sur des critères qui sont imposés d'avance... Les trois mots : hiérarchie, commandement et pouvoir, représentent pour moi ce que le système a créé pour assurer sa propre continuité. Par contre, des termes comme autorité, compétence, responsabilité, me paraissent d'un autre ordre...

## VANLERENBERGHE

... Justement, il apparaît qu'il y a là deux types de hiérarchie, la hiérarchie de commandement et la hiérarchie professionnelle. Il faut tirer ça au clair.

## WALTER

Il y a des gens qui, au départ, n'ont pas eu la chance ou la possibilité d'acquérir une formation professionnelle, mais qui, à la force du poignet se forment et donc s'élèvent. C'est un peu ça la hiérarchie professionnelle. Par contre, dans la hiérarchie de commandement, beaucoup arrivent à des postes — qu'ils

(1) En mai 1971, la direction de l'usine de Flins a fait « garder » en 3×8 l'usine par les cadres, agents de maîtrise et mensuels pendant le lock-out.

sont incapables de tenir — par coups de piston.

### ROUSSELIN

C'est à ce moment-là qu'ils utilisent l'autorité pour se maintenir en place. L'autorité sanctionne tout.

### PAINTUREAU

Quand on parle de compétence, on parle aussi, comme je le faisais tout à l'heure, d'une certaine façon de concevoir l'ordre. Etre compétent, c'est pouvoir influencer les autres parce qu'on possède le savoir. Cette notion d'influence est capitale à mon sens.

### ROUSSELIN

La compétence est une des bases indispensables de l'autorité. J'ai connu des gens très haut placés dans la hiérarchie, avec une formation très poussée et qui étaient bêtes et ridicules devant un ouvrier parce qu'ils étaient incapables de l'assimiler. Alors, la compétence, c'est, bien sûr, l'acquisition d'un certain nombre de connaissances par l'expérience et l'instruction, mais c'est aussi l'aptitude pré-existante à vraiment l'utiliser. Et l'autorité ne peut se baser que sur une compétence vraie.

### VANLERENBERGHE

Voilà qui rejoint déjà nos perspectives !

### ROUSSELIN

Ce qu'on connaît tous des jours dans les ateliers, c'est le transfert — en « copie conforme » — de la hiérarchie militaire. Je dis que ce schéma doit être mis en cause. On ne serait pas militant C.F.D.T. si on n'avait pas au moins cette idée-là. Ce qu'on mettra concrètement à la place sera certainement le résultat de plusieurs expériences. Pour donner des bases nouvelles à une hiérarchie dans d'autres perspectives, on est suffisamment prudent et réaliste pour dire qu'on n'a pas de schéma pré-établi.

### VANLERENBERGHE

Je souhaite revenir un peu en arrière. On a parlé des cadres qui avaient fait grève. Il a été dit qu'au Mans cela avait une traduction dans le comportement. Ici, à Flins, il apparaît que maîtrise et encadrement n'ont pas choisi le camp des travailleurs.

### WALTER

Cela relève d'une politique délibérée de la direction qui a tout fait et fait tout pour qu'il

n'y ait pas attraction d'une partie du deuxième collège vers la classe ouvrière.

### CAPARD

La peur pour beaucoup s'ils venaient à être sanctionnés, de ne pas retrouver un emploi aussi bien payé qu'à la Régie, les amène à « la fermer ».

### VANLERENBERGHE

Pourquoi la direction a-t-elle voulu cela ?

### ROUSSELIN

La direction est très traumatisée par ce qui s'est passé à Billancourt après la Libération. L'usine de Flins a été construite en fonction de cela. Si elle a isolé le bâtiment de la direction en dehors de l'enceinte prévue pour l'usine, c'est pour éviter la pression collective des travailleurs en grève contre le bâtiment de la direction, pour éviter une expression concrète de solidarité des gens du deuxième collège avec les ouvriers.

Mais il y a aussi tous ceux qui, dans l'encadrement, ont été pris au piège. Je connais des fils de militants communistes, des fils de cheminots, avec tout ce que cela représente comme tradition ouvrière, qui

se sont laissés prendre au piège alors qu'ils ont été apprentis à la S.N.C.F. avec moi pendant l'occupation.

### PAINTUREAU

Mon aventure est assez significative. Après les banalités d'usage, lors de mon premier contact, le chef du personnel m'a demandé ce que je pensais des syndicats. Je n'ai pas voulu me mouiller, j'essayais plutôt de me faire embaucher, alors je lui ai dit : « Vous savez, moi, les syndicats ! » On m'a dit : « Vous avez bien raison, restez dans votre neutralité puisque vous êtes psychologue. »

Je côtoie tous les jours de jeunes cadres. Il est évident que tout le monde ressent cette pression de la conformité. Ainsi, dans les conversations à table, personne ne s'engage. Les plus virulents se risquent à peine à critiquer les anomalies chez leurs patrons. Mais jamais on n'arrive à une critique du système. Il y a des choses qu'il ne faut pas faire !...

### RICHTER

Ce qu'on attend à Flins du cadre de production c'est un certain profil qui conduise à une certaine efficacité. Il y a eu

chez les cadres, c'est une spécificité de Flins, un certain nombre de départs qui ne peut s'expliquer que par un malaise. C'est le cas pour l'un d'entre eux à qui on a demandé un jour d'être un briseur de grève et qui a répondu : « Ce n'est pas mon métier. » A partir de ce jour, il a été bloqué et n'avait plus d'autres solutions que de demander son compte.

#### VANLERENBERGHE

Donc des cadres prisonniers ou victimes du système...

#### RICHTER

... Mais ils peuvent l'être d'une autre façon. Ça permettra d'ailleurs de répondre à la question : « peut-il y avoir de « bons » chefs dans le système actuel ? » J'ai là un fait qui a valeur d'exemple. Dans un atelier où travaillaient des femmes qui étaient attachées de pièces, un jour il en manquait un certain nombre. Un jeune cadre devait donc aller chercher dans un autre atelier des femmes pour produire ces pièces. Il est donc allé voir en se disant : je ne veux pas contraindre une femme à quitter son travail pour lui imposer

une cadence dans un autre travail assez rapidement. Il a alors demandé des volontaires. Il n'y en a eu aucune. Plutôt que d'en désigner d'autorité, il s'est dit : je vais mettre tout le monde d'accord en les faisant passer à ce poste de travail à tour de rôle. Il informe ses supérieurs de son projet qui lui disent : « vous n'avez pas voulu trancher ni faire preuve d'autorité, eh bien vous vous débrouillerez. Faites comme vous voulez, mais il nous faut tant de pièces par jour et vous savez qu'une attachouse pour qu'elle réussisse à faire sa cadence il lui faut bien une semaine. Si au bout d'une semaine vous changez les ouvrières, ça veut dire que vous n'obtiendrez jamais la cadence demandée !... » Le jeune cadre a été pris au piège du rendement.

#### VANLERENBERGHE

Cet exemple peut servir de lien avec une autre piste pour notre réflexion : quels cadres voulons-nous pour demain, comment souhaitons-nous que se diffuse la responsabilité ?

#### ROUSSELIN

Je ne pense pas que demain la direction don-

nra satisfaction à ce qui est demandé depuis longtemps : commission de contrôle des embauches, des licenciements, des promotions ou mutations. On voit mal en effet, en dehors d'une certaines « révolution » comment la direction concèderait à ce que la promotion ne soit plus ce que les camarades viennent de dénoncer ici à savoir trop souvent le fait du prince, le piston, la sanction de l'efficacité à tout prix. Ce n'est que dans une situation de rapports de forces favorable qu'on pourra l'obtenir. Concernant les cadres je dirai qu'il leur manque une claire conscience politique de la nécessité de sortir du type de situation dans laquelle on se trouve, mais aussi la volonté et le courage de la mettre en application.

#### PAINTUREAU

Etant psychologue, j'ai été embauché pour qu'on mette en place les gens les plus capables. En fait, je me suis aperçu qu'on m'avait embauché à titre réglementaire parce qu'il était bon qu'il y ait une apparence de rationalité. En réalité on mettait les gens en place et ensuite on les envoyait passer

les examens dont les résultats, bon ou mauvais, étaient de peu d'importance.

#### WALTER

Je crois que la situation pourra évoluer entre autres à cause de jeunes cadres dont on commence déjà à sentir les réticences.

#### RICHTER

Oui..., mais attention au tri sérieux fait à l'embauche. Cela réduit déjà le nombre de ceux qui pourraient faire se lever le vent. Par ailleurs, parmi les étudiants sortis des grandes écoles ou des facultés et qui sont politiquement de gauche, un bon nombre sont réticents à s'engager dans une pareille entreprise dont on a dénoncé les schémas. Cela fait un autre tri !

#### CAPARD

A un autre niveau je voudrais faire part d'une expérience qui est faite dans un atelier. Il y a une vingtaine de gars, il y a 153 voitures à faire. Chacun a son poste de travail. Les gars décident eux-mêmes du temps de pose. Le régleur ne dit rien puisque quand la journée est finie la cadence est faite. Ça se passe dans un coin, ça pourrait peut-

être se passer ailleurs. On pourrait supprimer beaucoup d'intermédiaires entre le cadre et l'ouvrier. L'ouvrier connaît son travail. On pourrait supprimer tout un tas de cheffaillons qui ne sont là que pour donner des sanctions.

#### RICHTER

Il y a à l'heure actuelle une crise de l'autorité : on accepte moins qu'au-paravant un certain type de commandement. Cela veut dire que celui qui transmet les ordres, qui est chargé d'obtenir des résultats est pris entre le marteau et l'enclume. Ça veut dire qu'on lui demande, d'une part, d'être l'agent d'une certaine politique et que d'autre part il se rend compte qu'il y a une résistance de plus en plus forte.

Cela peut avoir deux effets. Le premier — positif — d'amener le cadre à se poser un certain nombre de questions sur le système lui-même. Le second — négatif — sur lequel joue la direction de l'usine, est de créer un esprit de caste qui pour défendre ses prérogatives aurait recours à n'importe quel moyen.

Dans la crise de civilisation actuelle, l'anachronisme des modèles culturels selon lesquels nous nous représentons les relations d'autorité et les structures de pouvoir s'impose à l'évidence. Pendant très longtemps il n'en a pas été ainsi, du fait du caractère profondément mythique de l'autorité et de l'auréole de mystère qui la protège ordinairement. On comprend aisément aujourd'hui pourquoi l'autorité traditionnelle est remise en cause, voire battue en brèche, aussi bien au sein des institutions les plus établies comme l'Eglise, l'Armée, l'Enseignement, l'entreprise économique, l'administration, que dans toutes formes de relations : parents-enfants, enseignants - enseignés, représentants-mandants, vendeurs-clients, etc.

1 D'une part, l'autorité se fonde sur la légitimité d'une dépendance instituée et maintenue aussi longtemps que possible sans autre justification que la supériorité de nature à laquelle elle se réfère le plus souvent. L'autorité supposée liée au tempérament de certaines personnes, alors que d'autres en seraient privées, produit ainsi une

« mystique du chef-né » conduisant à un véritable racisme à partir de l'énoncé ou de la définition d'une différence de nature entre chefs et subordonnés. Or, nombre d'études, plus systématiquement effectuées, ont conduit depuis à penser qu'il n'y a pas, en fait, de qualité ou d'ensemble de qualités réellement spécifiques du chef. Il s'agit donc de prêter attention, non seulement aux termes de la relation : le chef, le subordonné, le maître, l'élève, l'aîné, l'enfant (les entités d'un point de vue strictement essentieliste), mais aux relations elles-mêmes, complexes et réciproques, qui s'établissent entre ceux qui commandent et ceux qui obéissent.

2 D'autre part, constamment démentie, mise en échec par les exigences modernes d'une civilisation technique avancée, l'autorité se camoufle sous le masque lénifiant, parce que fonctionnel, du « management » pour aboutir plus insidieusement aux mêmes résultats. Il n'est donc nullement excessif de voir dans la philosophie traditionnelle du pouvoir, dans une perspective plus sociologique et plus politique, ou dans le vécu profond de l'autorité, dans une perspective surtout

## MORT OU MÉTAMORPHOSE DE L'AUTORITÉ

psychologique, psychanalytique, ou psychosociologique, le schéma profond de l'aliénation. Les conceptions de la hiérarchie, fondée sur le respect d'un ordre sacré qu'il ne faut surtout pas remettre en cause, du commandement comme art (ou savoir-faire) de se faire écouter, respecter, obéir, du « management » pacificateur cherchant à évacuer les questions fondamentales (institutionnelles, politiques et notamment le problème du conflit) en seront les traductions organisationnelles tout comme la gestion, l'administration et la direction. Mais si depuis huit ou dix ans (1) nous

(1) Ardoino J. : *Propos Actuels sur l'Education* - Gauthier-Villars - Collection Hommes et Organisations, 1963 - 5<sup>e</sup> édition 1971.

« Vers une caractérologie plus ouverte » in *La Caractérologie*, n° 4, P.U.F., Paris 1961, pp 1 à 16.

« Approche psychanalytique et psychosociologique du commandement » revue C.N.O.F., 37<sup>e</sup> année, n° 1, janvier 1964, pp. 25 à 32.

« Autorité, Pouvoir et Commandement dans les entreprises ». Rapport de la Commission de l'Association Européenne des Centres d'Administration des entreprises, décembre 1966.

Préface à l'ouvrage de J. Minot, Hommes et Administrations - Gauthier-Villars, Paris 1968.

« Evolution de la notion d'autorité et de la pratique du

soutenons cette thèse que toute la problématique contemporaine passe par la reconnaissance du conflit comme ressort fondamental des actions humaines et si nous soulignons la nécessité d'une compréhension dialectique de la réalité dépassant nos logiques bivalentes traditionnelles qui tendraient à rejeter les contradictions comme pathologiques, nous ne sommes pas convaincus par ceux qui, psychanalyste (G. Mendel) (2), psychosociologues institutionnalistes ou rogériens (G. Lapassade) (3), M. Lobrot (4), cherchent la solution du problème dans la suppression pure et simple des phé-

commandement » revue Armée, n° 81, Octobre 1968.

« Management, Participation et Contestations » in *Management France* (C.N.O.F.), n° 1, Paris, Janvier 1969

Préface à M. Lobrot « *La Pédagogie Institutionnelle : l'Ecole vers l'Autogestion* », 1966, 2<sup>e</sup> édition 1968.

Management ou commandement : participation et contestation - Fayard-Mame, Paris 1970.

(2) G. Mendel. Pour décoloniser l'Enfant. Sociopsychanalyse de l'autorité. Payot, 1971.

(3) G. Lapassade : L'autogestion pédagogique - Gauthier-Villars, Collection Hommes et Organisations - Paris 1971.

(4) M. Lobrot : « *La Pédagogie Institutionnelle - l'Ecole vers l'autogestion* », Gauthier-Villars. Collection Hommes et Organisations - Paris 1966.

nomènes de pouvoir, d'influence ou d'autorité. Nous pensons que cela risque de précipiter de Charybde en Scylla en remplaçant le modèle de domination despote par une domination bureaucratique plus redoutable encore en ce qu'elle étouffe réellement les possibilités de conflit par la dilution même des figures d'autorité contre lesquelles on doit se révolter pour pouvoir ensuite s'assumer soi-même et finalement s'autoriser (5). « L'autorité moderne implique la reconnaissance de l'éducation explicite du pouvoir de tous les partenaires en cause ; elle peut tout au plus être définie comme une coordination intelligente des pouvoirs et comme la fonction de médiation nécessaire pour surmonter, par l'imagination et la créativité, des contradictions inévitables et perpétuellement renouvelées aussitôt que dépassées, entre l'homme et l'homme, et l'homme et la nature. » (6)

Or, c'est une omission curieuse à signaler au psychanalyste

(5) « L'autorité relativement saine... s'exprimera à nouveau en termes de contradiction. Elle devra simultanément être sans doute profondément acceptée (sans quoi elle ne se distinguerait pas de la tyrannie ou de l'oppression) mais aussi nécessairement contestée et inévitablement remise en cause, au moins périodiquement » Management ou Commandement op. cit

(6) J. Ardoino : « *Problématique Contemporaine* » in « *Education Nationale* », n° 866 du 27 juin 1968.

dans une intention critique plus profonde, que toutes les étymologies de l'autorité recueillies comme préjudiciales à de tels procès sont le plus souvent incomplètes. Fréquemment la liaison de la sexualité, de la génitalité même, avec l'autorité ne sera pas rappelé, au mépris du langage populaire qui, en ce qui le concerne, est beaucoup plus expressif : « en avoir ou ne pas en avoir ». Ainsi, en s'abritant derrière la distinction claire et rassurante entre le normal et le pathologique, l'autorité et le pouvoir qui ne se réclameront pas de la force seront de l'ordre privilégié de la raison (le chef, n'est-ce pas la tête, la partie noble de la personne par excellence?).

A notre connaissance, l'autorité (que l'on confond trop souvent à tort avec autoratique et autoritarisme) c'est, avant tout, le fait de l'auteur (auctor, auctoris ; auctoritas, auctoritaris), de celui qui crée, qui engendre (ainsi l'autorité dans la tradition religieuse vient de Dieu parce qu'il est créateur ; elle est incarnée, de même, dans la famille par le père géniteur). Plus profondément encore, l'auteur et l'autorité de l'auteur, auctor et auctoritas, viennent du latin augere : augmenter, accroître, faire croître, etc. Ainsi, l'idée pourrait nous venir d'une liaison indispensable entre l'autorité et l'éducation, en soulignant l'importance de la maturation. Dans sa forme anachronique comme dans d'autres formes qui restent à inventer, l'autorité c'est aussi ce qui nous fonde, ce qui légitime, ce qui permet, ce qui autorise (avant tout, pour soi) (7).

Tout ce que nous avons appris de la psychanalyse, c'est que le lieu véritable du problème de l'autorité personnelle n'est pas dans la relation avec autrui mais, plus profondément, dans la relation à soi-même, tout comme les conflits extérieurs ne sont jamais que la traduction, à travers nos relations à autrui, de nos conflits intérieurs mal reconnus, mal assumés. Paradoxalement le lieu de l'autorité c'est le temps !

C'est pourquoi nous pensons que reléguer le phénomène autorité, et pourquoi pas le phénomène pouvoir, au musée des sentiments archaïques est une autre forme d'occultation qui ne permet ni progrès ni dépassement de la situation fantasmatique et infantile initiale. C'est la culpabilité attachée à la dépendance, aux pulsions, aux interdits, autrement dit au jeu des conflits internes qui empêche la personne de se sentir autorisée et de développer son autorité. Réciproquement c'est l'autorité comme fondement de soi (et non comme constitutive de l'empire sur autrui qui n'en est qu'une approximation maladroite et détournée) qui réduira cette culpabilité et permettra ainsi une moindre aliénation.

(7) *Le pouvoir est la traduction sociologique du même phénomène ; de leur côté la hiérarchie et l'organigramme sont le bâti organisationnel qui fixeront dans l'institution de manière durable, sinon immuable, un tel consensus ou une telle philosophie de la relation.*

Si nous nous accordons à voir dans l'autogestion un moyen indispensable d'éducation politique (éducation à l'exercice du pouvoir), il faut alors ajouter qu'il ne suffit pas de définir institutionnellement les conditions de l'autogestion, il faut encore que la maturation personnelle et collective fasse de l'autorité et du pouvoir (de la reconnaissance de la puissance) de chacun l'instrument d'une réalité sociale dynamique et dialectique où le conflit générateur de progrès et créateur est bien assumé comme tel. Le problème n'est donc pas tant de réduire le pouvoir, l'influence, l'ascendant ou l'autorité des plus forts, des plus ambitieux, des plus dominateurs (encore que cela soit aussi nécessaire) mais c'est de développer le pouvoir et mieux encore l'autorité du plus grand nombre. Dans une « république de maîtres sans esclaves » il y aurait vraiment démocratie. Ce n'est donc pas une mort de l'autorité, malgré les apparences, mais une métamorphose radicale qui reste à effectuer (8).

Transformer le monde (K. Marx), changer la vie (A. Rimbaud,

(8) *La mort apparente est peut-être particulièrement marquée par « l'orthopédisme social » de la « nouvelle société » et par les expédients de toute nature qui tendent à faire diversion. Ainsi momifiée, pétrifiée, réduite à des manœuvres de contention, l'autorité anachronique se condamne au ridicule quand elle ne tombe pas dans la tentation de la répression.*

J. Guehenno), tels sont les mots d'ordre qui, à partir de l'utopie révolutionnaire ou surréaliste illustrent le mieux la problématique des temps modernes. Pour permettre l'avènement de l'homme nouveau la société doit être radicalement modifiée. Mais réciproquement la portée des bouleversements institutionnels dépend étroitement de la qualité des hommes qui les suscitent et les supportent.

Il aura fallu très longtemps à l'humanité pour prendre conscience, de façon suffisamment globale, que le modèle le plus profondément inhérent à toute forme d'aliénation est d'une part, en son versant objectif, le schème traditionnel des structures de pouvoir

#### *sion et du recours à la violence.*

— Orthopédisme. de orthopédie : art de prévenir ou de corriger les difformités du corps à l'aide d'exercices méthodiques ou de moyens mécaniques. Contention : terme de médecine par lequel on désigne l'action d'une prothèse d'une substance maintenant pour un membre ou l'organisme un jeu minimum entre des limites dont il ne puisse sortir. La contention est un des moyens de l'orthopédie.

(9) M. Niel : Psychanalyse du Marxisme, *Courrier du Livre* 1967.

(10) C'est-à-dire également le fait du « singe » (certains primates ne sont-ils pas ainsi surnommés ?).

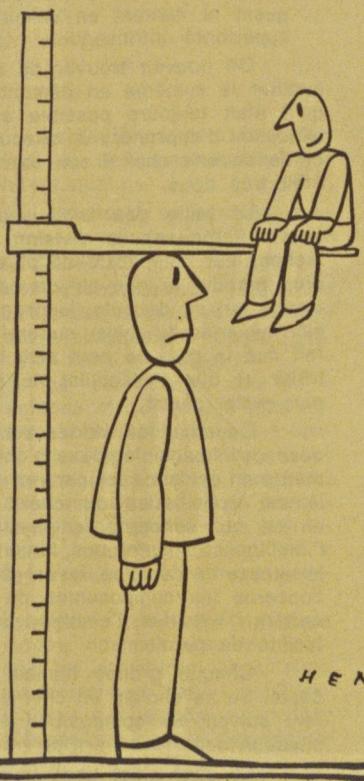
(11) Ch. Bettelheim : La Forteresse vide, *N.R.F.* 1967.

et, d'autre part, en son versant subjectif ou intersubjectif, le vécu profond et souvent inconscient, de la relation d'autorité. Il faudra maintenant très longtemps encore pour que la société moderne revienne de ses illusions rationalistes, positivistes, scientistes, technocratiques, institutionnalistes et retrouve l'importance de l'éducation comme fondement de l'être, la sagesse et la maturation redevenant objets de visée parce que valeurs. Les évolutions qualitatives des sociétés et des individus doivent aller de pair. La démocratie serait le fruit d'une telle synthèse dont aristocraties et bureaucraties n'ont été jusqu'ici que des ébauches infirmes. Comme le dit très bien M. Niel (9) les deux types d'humanité entre lesquels nous avons à choisir sont l'autoritarisme et l'amitié. Mais ne sait-on pas depuis fort longtemps que l'autoritarisme n'est que la singerie (10) infantile de l'autorité. Il reste à apprendre que la hantise du pouvoir personnel aboutit trop souvent à l'absurde kafkaïen qui est en fait la pire des violences, la « situation extrême » (11), fasciste ou non mais toujours totalitaire.

*Jacques ARDOINO.*

# LA CRISE DE L'AUTORITÉ

pourquoi la remise en cause du modèle d'organisation hiérarchique atteint-elle aujourd'hui cette ampleur ?



Ce dossier d'étude sur la remise en cause de l'*« Autorité »* et de la *« Hiérarchie »* est-il nécessaire ? Ne va-t-on pas être accusé de scier la branche sur laquelle on est assis ? de jeter inutilement de l'huile sur le feu ? Tout le problème est de savoir si la remise en cause de la hiérarchie d'autorité, héritée de nos pères, est née dans quelques rares cerveaux de cadres en déroute (*« les penseurs de la centrale du square Montholon »*), dirait la C.G.C. (1) ou si nous assistons à une crise généralisée sur le sens de laquelle nous devons réfléchir si nous voulons maîtriser notre évolution.

Or, la crise est partout, que ce soit dans les rapports parents-enfants, maître-élève, homme-femme, responsable syndical-adhérent, ou à l'intérieur d'organisations fortement hiérarchisées : l'Eglise, l'Armée, la Police, l'Entreprise, l'Administration, l'Université...

L'Eglise ? bien sûr, me direz-vous, on nous sert toujours les mêmes exemples faciles ; et puis l'Eglise ne produit pas matériellement, elle peut se permettre de prendre du temps ! (d'investir, dans le facteur temps). Moi, cadre, je suis obligé de produire, de commander pour produire. Alors l... prenons l'Armée pour vous convaincre. Là il faut commander et obéir.

Pour mettre en valeur l'évolution des rapports hiérarchiques dans l'Armée, il suffit d'analyser le

(1) Voir l'article de C. Beaujean dans *« Le Creuset »* du 17-10-1970, p. 7 : « Deux conceptions de la Hiérarchie - L'heure du choix ».

décret 66-749 du 1-10-1966 paru au « Journal Officiel » le 8-10-1966, texte institutionnel, fixant un nouveau règlement de la discipline générale des armées.

### La remise en cause de l'autorité dans l'armée

« L'époque contemporaine impose à notre pays et à son armée des changements de toutes natures... la discipline reste... la règle qui guide chacun dans l'accomplissement d'un devoir difficile... La discipline ne prescrit pas seulement l'exécution littérale des ordres, elle requiert aussi une initiative fondée sur la compétence professionnelle et la recherche du rendement... Le jeune homme d'aujourd'hui entre dans la vie active avec une conscience avivée de ses responsabilités et de ses droits... Cette affirmation de la personnalité tend à l'affranchissement de tutelles trop étroites allant parfois jusqu'à la contestation des valeurs traditionnelles. » (Rapport préliminaire). « Le devoir d'obéissance ne dégage jamais le subordonné des responsabilités qui lui incombent au regard de la loi. Il peut en appeler à l'autorité compétente s'il se croit l'objet d'une mesure injustifiée ou s'il reçoit un ordre illégal. » (Préambule). « Le chef s'efforce de convaincre en même temps que d'imposer... » (Titre II, art. 21). « Le subordonné doit donc se pénétrer non seulement de la lettre des ordres, mais aussi de leur esprit. » (Titre II, art. 22). « Le chef instruit ses subordonnés... » (Titre II, art. 21) (2).

Comme on le constate, ce n'est plus l'armée « de Papa », on débouche sur un nouveau style de commandement. Ce n'est plus l'obéissance passive où celui qui commande est d'essence supérieure, ce n'est plus la relation à sens unique (univoque) où le chef est le seul à savoir pour mieux s'imposer, où le chef néglige celui qu'il commande.

Un certain style de relation humaine (la relation « Père-Fils » au « Chef-Subordonné ») est en train de disparaître, car le subordonné rue dans les brancards et veut être reconnu en tant qu'homme. On n'obéit plus sans comprendre, la crise est partout et l'on commence à percevoir que la contestation et le conflit ne sont pas que négatifs. Ils sont moteur de progrès, moteur de l'évolution.

Un certain « modèle » disparaît donc, mais il a la vie dure et il mérite toute notre attention, car il ne suffit pas d'un décret ou d'une volonté de décentralisation de certains dirigeants dans l'entreprise pour franchir l'étape.

### Les caractéristiques de l'ancien modèle

Acceptons l'adjectif « ancien » par anticipation sur l'avenir et par référence à l'« ancien régime ».

Avant que les relations hu-

(2) Voir l'article de J. Ardoino dans « Management ou Commandement », « Participation et Contestation » - Collection Management - Fayard-Mame (1970).

maines n'évoluent, un bon chef devait savoir et faire savoir :

- qu'un ordre ne se discute pas ;
- qu'il faisait partie des hommes nés pour commander par opposition à ceux juste bons à obéir et qu'il avait toutes les qualités du chef ;
- qu'il était le seul à posséder le savoir et donc le seul à avoir droit à l'information ;
- qu'il était juste que toutes les structures sociales le distinguent et mettent en valeur sa supériorité intrinsèque.

On pouvait trouver de quoi justifier le système en démontrant qu'il était toujours possible à un exécutant d'apprendre en exécutant et de devenir chef à son tour s'il était très doué.

La taille des organisations (des entreprises), la division des tâches, leur complexité de plus en plus grande, le pouvoir de catastrophe qui en découle, la progression générale du niveau culturel ont fait que le chef ne peut plus contrôler et que l'exécutant ne peut plus rester passif.

De plus, les études statistiques psychosociologiques n'ont pu mettre en évidence les natures réellement spécifiques du chef, tant en ce qui concerne le physique, l'intelligence, l'instruction, l'intuition, la vitesse de décision, qu'en ce qui concerne les composantes du caractère, l'initiative, l'ambition ou la facilité de parole.

Chaque groupe humain accepte, ou se choisit, un chef différent suivant sa composition et la situation dans laquelle il se trouve.

Le chef n'est donc plus un

absolu et la crise actuelle des rapports d'autorité découle de ce que tout ce qui touche l'homme est relatif, que rien de ce qui est humain n'est définitivement figé et que les rapports que nous avons avec nos semblables, rapports interpersonnels ou rapports de l'individu avec les groupes ou les différentes organisations dont il fait partie, sont fonction de l'héritage historique et culturel et correspondent à un certain degré de développement de la société et de la civilisation.

### La relativité des structures d'autorité

Le développement de l'information et des mass-média nous montrent que :

- les structures ne sont pas partout les mêmes (relativité géographique) ;
- ces structures ont évolué au cours des âges, ainsi l'ordre tribal a pratiquement disparu (relativité dans le temps) ;
- ce qui est accepté dès notre enfance et qui nous a paru immuable et absolu n'est que relatif et découle d'un consensus général (relativité de l'homme) ;
- au cours de l'évolution historique, la contestation des plus lucides ou des plus frustrés a fait évoluer le consensus général ;
- l'analyse psychopédagogique montre comment l'école reproduit les structures inégalitaires du moment en définissant l'étaffonnage par rapport au modèle culturel des classes détenant le pouvoir ;

— l'analyse sociologique fait découvrir comment la division de la société en classes sociales détermine une inégalité des chances.

Actuellement on priviliege le savoir sur le jugement, l'intellectuel sur la technique et le manuel, le conformisme sur l'originalité et les idées neuves, et même le milieu social avec ses relations de pouvoir (avoir « des relations ») sur le diplôme.

### La recherche de la sécurité

Accepter la relativité, c'est privilier le mouvement par rapport au « statique ».

Mais on aura beaucoup de mal à évoluer et à se défaire de la recherche de la Sécurité, car :

- d'une part, l'ancien modèle culturel persuadait des bienfaits de la soumission et de la situation de dépendance vis-à-vis du pouvoir ;
- et, d'autre part, l'homme y trouve son compte et satisfaisait l'une de ses motivations fondamentales.

Pour s'en persuader, il suffit de constater la prolifération des systèmes bureaucratiques à démultiplication des échelons hiérarchiques a-responsables qui protègent, dans une statique parfaite, autant le chef « qui ne veut pas d'histoire » que l'exécutant « qui applique la règle ».

Mais où est l'homme dans un tel système ?

Heureusement, l'homme ne recherche pas que sa sécurité, avec l'amélioration du niveau culturel et

du niveau de vie, il cherche de plus en plus à satisfaire ses besoins d'affiliation, d'estime, d'autonomie, d'initiative et de développement, ce qui le pousse à contester le chef, la hiérarchie, l'autorité non partagée.

On ne va pas vers des structures sans autorité, on ne va pas vers la disparition de l'autorité, on va vers une autorité mieux partagée, comme vers des responsabilités et une information partagées.

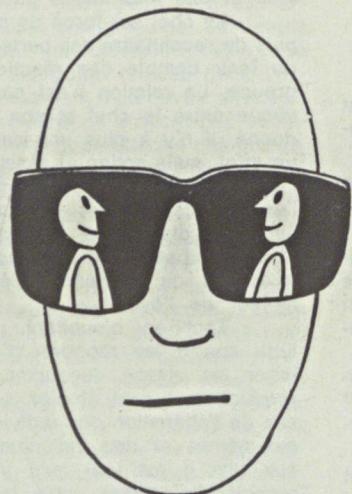
Le chef est forcé de plus en plus de reconnaître ses partenaires, de tenir compte des réactions du groupe. La relation n'est plus univoque entre le chef et son subordonné, il n'y a plus une cause et un effet, mais action et réaction de l'un sur l'autre et de l'autre sur l'un. La stabilité est vaincue, une évolution dialectique est amorcée et il faut absolument alors accepter le conflit qui deviendra l'élément moteur de l'évolution.

Tout en n'oubliant pas la lutte contre les rapports d'exploitation de classe découlant de la production, il faut étudier les causes de l'aliénation des individus en eux-mêmes et des individus entre eux tant il est vrai qu'il y a un rapport dialectique entre la puissance d'aliénation de la structure sociale et la maturation de l'individu pris isolément.

Les motivations de l'homme sont contradictoires, il doit dominer, assumer et non éliminer ses conflits internes. La société doit aussi assumer et non éliminer les conflits entre les hommes qui la constituent en donnant à chacun le maximum de pouvoir et d'autorité.

**Michel HONORE.**

# POUR DES RAPPORTS SOCIAUX PLUS ÉGALITAIRES



L'analyse descriptive présentée dans ce dossier aura montré comment la contestation de ce modèle atteint toutes les structures sociales.

Elle s'efforce aussi de dégager la signification de cette crise.

Une question implicite, non formulée mais révélée par les attitudes concrètes, illustre la situation : « au nom de quoi m'imposer des contraintes, une façon de vivre qui me pèsent ? »

## La réponse du conservatisme

Le refus de tirer les conséquences de la crise qui se manifeste est encore largement présent dans toutes les structures sociales, les organisations. Cette attitude conserve un poids réel car elle garde l'apparence du réalisme :

- « Il faudra toujours des hommes qui commandent et d'autres qui obéissent » ;
- « Les chefs sont ceux, qui, au contraire de la majorité, n'ont pas peur des responsabilités » ;
- « On ne peut pas passer tout son temps en discussions ».
- « La complexité de la vie, des structures de production, de gestion collective, exigent que les décisions soient prises par les plus compétents ».

Tout, dans cette argumentation, n'est pas à rejeter. Les choses étant ce qu'elles sont, les changements nécessaires ne peuvent pas être instantanés.

Mais précisément, il s'agit de changer ces « choses » qui servent trop aisément d'alibi pour justifier la pérennisation de rapports de domination.

L'impossibilité pour le plus grand nombre d'accéder à l'information qui est un instrument objectif de supériorité « justifie » la confusion

entre la compétence technique et la capacité, la légitimité d'opérer des choix politiques.

La situation permanente de dépendance qui est aussi le lot du grand nombre au sein des organisations hiérarchiques secrète une attitude d'irresponsabilité qui à son tour motive la « sacralisation » du chef.

Tout ceci n'est pas « identifiable à la fatalité » ou à « l'ordre des choses ».

Il est significatif que dans la société capitaliste la fraction la plus intelligente des milieux dirigeants ait compris que la contrainte liée à l'organisation hiérarchique ne permettait plus d'assurer correctement « l'ordre social » et la croissance économique. Sur l'analyse critique de sa réponse en termes de « management » nous renvoyons à « Cadres et Profession » de décembre 70 - janvier 71.

#### L'illusion de l'anarchisme

A l'autre bout, il faut pourchasser l'illusion d'une attitude qui refuse la confrontation avec les réalités sociales. On y trouve le rêve d'une réconciliation aisée et immédiate de l'humanité avec elle-même par la destruction des structures oppressives du capitalisme. On y trouve aussi l'espoir d'évacuer toutes contraintes. La profonde aspiration à vivre autrement rejoint alors l'illusion du « jouir sans entraves ».

Or, la science nous fait découvrir aujourd'hui que l'homme ne se réalise comme l'homme qu'en relation avec les autres. L'homme est un animal social.

Il ne peut donc être question de nier la nécessité d'une vie organisée. Pas plus ne peuvent être évacuées les procédures de décision dès lors que nous visons à développer dans les groupes humains les libertés de penser, d'agir, de créer, qui excluent pratiquement l'unanimité.

La lutte obstinée pour instituer des rapports égalitaires n'éliminera pas le risque de détérioration de ces relations en rapport dominant-dominé que toute l'histoire passée nous décrit.

La vie sociale ne peut pas, aujourd'hui, être pensée autrement qu'en termes de tensions, de contradictions à assumer entre liberté et répression.

#### Vivre le conflit

Dans le temps de l'histoire où nous vivons, le tissu et la complexité des rapports d'interdépendance signifient que le conflit est nécessairement présent dans la vie quotidienne (sauf à accepter le totalitarisme). Ils signifient aussi, sauf à envisager le retour au néolithique que fonctions et compétences doivent rester diversifiées.

Autrement dit, les rapports de domination ne seront pas aisément éliminés.

Mais, il n'est pas « fatal » que le pouvoir soit accaparé par quelques-uns ; des relations égalitaires entre les hommes sont pensables. C'est à nos yeux un objectif essentiel de la transformation sociale.

Les groupes humains doivent inventer dans cette perspective les procédures de décision et donc définir les règles suivant lesquelles la minorité accepte les décisions de la majorité ou les décisions prises par ceux chargés d'exprimer le consensus majoritaire du moment. La possibilité de conflits demeure. Il faut apprendre à vivre avec eux.

#### Progresser vers des rapports humains égalitaires

Notre société, sans en avoir encore pris conscience, valorise fonctions, compétences, aptitudes qui favorisent le développement de la

production industrielle de masse. Elle réprime ce qui met en cause, fût-ce à partir des souffrances et frustrations ressenties dans un travail atomisé, le système d'organisation de cette production. Elle valorise l'activité intellectuelle par rapport au travail manuel.

La tâche essentielle et positive consiste à tirer de la nuit et du mépris ce qui est déclassé, à permettre aux hommes laminés de parler, de crier leur refus afin de modifier l'organisation sociale et l'organisation de la production.

Au nom de quoi décider qu'il est possible d'imposer à un homme qui occupe une fonction d'O.S. la production de 235 pièces pendant un poste de 8 heures de nuit avec la perspective de faire ce travail pendant 40 ans peut-être ?

Au nom de quoi décider que l'O.S. sur sa chaîne rend à la société des services qui « valent » 2 fois moins que ceux de l'O.P., 3, 4 ou 5 fois moins que ceux de l'ingénieur chef d'atelier ?

Voilà le type de problèmes concrets qu'il faut aborder. Progresser vers des rapports humains égalitaires, c'est lutter aujourd'hui contre les inégalités culturelles, permettre à tous les jeunes d'accéder au maniement des outils intellectuels. Pourquoi pas tous bacheliers si demain les diplômes sont encore nécessaires ? Mais alors pourquoi pas envisager que chacun assurera 1 an - 2 ans - 3 ans des tâches socialement ingrates. La division sociale du travail n'est pas inéluctable.

#### Il y a encore autre chose à faire

Cette évolution suppose un long cheminement. Encore cette constatation ne saurait être à son tour un alibi qui camoufle la volonté de la ralentir. Il en est de même de l'évolution de l'échelle des rémunérations qui est liée à la

place que gardent, dans la culture des hommes, les stimulants matériels à l'effort inévitable.

Cette analyse ne tend nullement à escamoter les problèmes de la prise du pouvoir politique. Il y a un rapport dialectique entre les structures sociales et l'évolution des mentalités, les représentations collectives et les comportements qu'elles déterminent. Mais précisément, s'il y a rapport dialectique, la prise du pouvoir n'est ni le point de départ, ni la solution-miracle des problèmes posés.

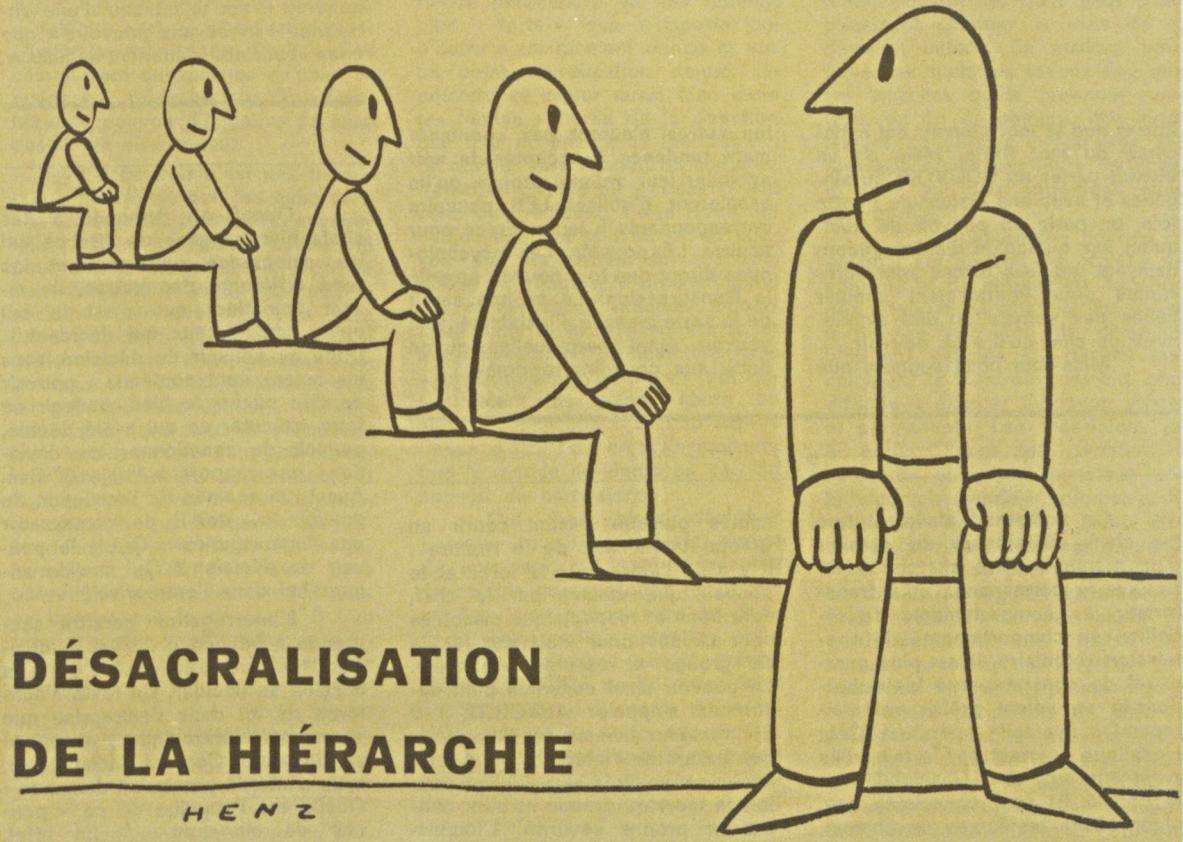
Aujourd'hui, là où je suis, il y a encore autre chose à faire.

Ayant compris les contradictions que nous vivons quotidiennement parce que nous héritons de structures hiérarchiques, il faut contribuer à faire bouger les choses, donc vivre autrement toute fonction à laquelle est attaché un pouvoir. Vivre autrement, ce n'est pas abdiquer, mais se situer en relation de négociation, c'est-à-dire dans une relation où les forces en présence s'équilibrent. Accepter de donner la parole, ne pas annexer l'information, donner à ceux qui sont subordonnés les outils permettant de la traiter, c'est donner plus de pouvoir aux autres, leur permettre de me contester, leur permettre de modifier mon propre projet. C'est dans l'affrontement accepté que la fonction de commandement garde ses chances d'être acceptée en même temps qu'elle doit tendre à devenir davantage fonction d'animation, de coordination, d'initiatives créatrices, de décision collective.

Il s'agit de permettre aux hommes d'être davantage acteurs conscients de leur vie quotidienne et de leur histoire. C'est pourquoi la dimension psychologique et culturelle de la crise de l'autorité est inséparable de sa dimension politique. La perspective d'autogestion dans laquelle la C.F.D.T. situe son action prend tout son sens.

Roger FAIST.

l'entreprise livrée aux pouvoirs



## DÉSACRALISATION DE LA HIÉRARCHIE

H E N Z

Il y a si longtemps que notre culture pense qu'un groupe ne peut vivre sans que certains hommes commandent et que d'autres obéissent que l'on a cessé de s'interroger sur la nature du mécanisme qui engendre pareille situation : elle paraît « naturelle » à force d'être habituelle. Sans entrer dans une analyse qui mériterait plus de nuances, nous dirons seulement comment un certain rapport de forces a débouché sur une conception unitaire du Pouvoir et comment celui-ci a cherché à se transformer en Autorité reconnue.

Dans tout groupe, les individus possèdent nécessairement

des Forces personnelles. Celles-ci sont évidemment inégales. En réalité, il vaudrait mieux dire qu'elles sont différentes : l'un est fort dans un domaine où l'autre est faible, et réciproquement. Mais cela n'empêche pas que, sur un point d'application donné, à un moment donné, les forces de l'un puissent être supérieures à celles des autres. C'est ainsi que le détenteur de la propriété dans l'entreprise, le maître à l'école ou le père dans la famille, détenaient des forces supérieures, économiques, intellectuelles ou physiques.

Jusqu'ici, on pouvait dire que tous possédaient du pouvoir si l'on

par Jean Dubois

admet que le mot pouvoir est synonyme du mot force. Mais on va bientôt parler du POUVOIR au singulier et avec une majuscule : cette fois, on parle du pouvoir de quelqu'un sur quelqu'un d'autre, reconnaissant que ses forces sont suffisantes pour littéralement annuler celles des autres. On dira simplement du chef qu'il a LE pouvoir.

Mais tout nous suggère que

les autres n'auront pas spontanément tendance à accepter de voir anéantir leur volonté propre, qu'ils essaieront d'utiliser LES pouvoirs correspondants à leurs forces pour abattre LE pouvoir. Les psychologues diront que tout pouvoir appelle la transgression. Le groupe serait de la sorte menacé d'instabilité, tout pouvoir étant perpétuellement en butte aux pouvoirs réprimés.

## VICTIMES, PARCE QUE LES PLUS FAIBLES

On comprend aisément que les chefs, détenteurs du pouvoir d'un moment, aient cherché à lui assurer la permanence et à transformer les comportements de rébellion en comportements de soumission volontaire. Il est plus paradoxal de constater que les subordonnés se soient prêtés volontairement à une telle opération. Cela s'explique pourtant par le fait qu'ils craignent eux aussi l'instabilité et le conflit. Ils sont conscients que, si on libère les forces de chacun, ce pourrait être l'anarchie générale et que, dans ce conflit, ils seront les victimes parce que les plus faibles. C'est la conscience de leur faiblesse qui va les conduire à réclamer un chef.

Nous assistons alors à un processus que l'on pourrait décrire comme une sorte de « délégation » ascendante. Les membres du groupe renoncent volontairement à exercer leur force et dessaisissent d'une partie de leurs pouvoirs pour les transférer à une figure centrale. C'est d'eux-mêmes qu'ils entérinent la distinction entre les deux sortes de forces ou de pouvoirs : il y a d'un côté la force ou le pouvoir qui, utilisés par les subordonnés, sont mauvais et condam-

nables puisque faisant courir au groupe la menace de la rupture ; il y a de l'autre côté la force et le pouvoir qui, utilisés par le chef, sont bons et respectables puisqu'ils sont utilisés pour maintenir la vie du groupe et assurer son unité. Le pouvoir ainsi constitué peut désormais s'appeler AUTORITE : il est reconnu comme légitime puisque garant de l'intérêt général. Menacer ce pouvoir sacré, c'est vouloir la mort du groupe et aller contre sa propre sécurité. L'impuissance avouée des uns a engendré l'Autorité des autres.

On comprend maintenant à quelles conditions la hiérarchie traditionnelle peut se maintenir : il faut que les chefs restent toujours les plus forts, il faut que le Pouvoir reste unique et non partagé, il faut que les subordonnés continuent à croire que leur sécurité exige le respect sacré de l'autorité. Mais, si l'un ou l'autre de ces piliers s'effondre, tout l'édifice risque de s'écrouler. Que les subordonnés découvrent que leurs forces sont suffisantes pour contrebalancer celles du chef, et ils vont cesser de reconnaître la permanence de son Pouvoir. Que ce pouvoir n'apparaisse plus que comme un pouvoir par-

mi d'autres, et il cessera d'apparaître comme au service de l'intérêt général. C'est le tableau d'une entreprise « livrée aux pouvoirs » que nous voudrions maintenant esquisser.

## LE POUVOIR DE DECISION

Quand on demande à des chefs hiérarchiques de dire ce qui les caractérise nettement et les rend différents des autres, ils disent volontiers que c'est le fait qu'ils sont « ceux qui décident ». Dans ce pouvoir de décision, tous les autres sont contenus : pouvoir de dire où est le bien, pouvoir de faire exécuter ce qui a été décidé, pouvoir de sanctionner les déviations par rapport à l'objectif fixé. Aussi, un examen de l'évolution du pouvoir se doit-il de commencer par l'interrogation : Qui a le pouvoir de décision ? Qui décide aujourd'hui dans l'entreprise ?

L'interrogation paraîtra saugrenue à beaucoup : c'est évidemment toujours la hiérarchie qui a la mission de décider. Un texte n'aura force de loi dans l'entreprise que si un chef hiérarchique y a apposé sa signature. Ceci est indiscutable, mais n'interdit pas qu'on demande : Quelle est l'étendue de ce « pouvoir de signature » ? En effet, celui-ci serait bien peu de chose si le décideur officiel n'avait aucun pouvoir sur le contenu d'une décision qu'il ne ferait que ratifier, si d'autres que lui en avaient décidé auparavant. A la limite, ce pouvoir de la hiérarchie ne serait guère qu'un pouvoir de blocage, essentiellement négatif.

Dès le départ du processus qui aboutira à la décision, un autre pouvoir surgit : LE POUVOIR DE L'INFORMATION. Celui-ci était hier détenu par le décideur officiel : dans une entreprise de petite taille, un environnement relativement restreint et peu changeant, le décideur avait la capacité de recueillir ou de vérifier par lui-même toutes les informations pertinentes.

C'est aujourd'hui impensable. Le processus de décision sera amorcé à partir d'une information partie de « quelque part » dans l'entreprise. Quelqu'un aura repéré l'indice d'un changement qui réclame qu'une décision soit prise pour y faire face. Mais ce pouvoir d'initiative ne sera pas le fait du décideur.

Ce pouvoir n'est pas théorique : il suffirait que les subordonnés tardent simplement à envoyer telle information qu'ils détiennent pour que le supérieur hiérarchique soit téléguidé : quelle que soit la décision qu'il prendra, elle sera prise trop tard. Il suffit également qu'ils décident d'en grossir l'importance ou de la minimiser, cela au gré de leurs opinions personnelle, pour que tout le processus s'en trouve orienté dans une direction qui échappera au décideur. Et l'on ne peut rêver d'une obligation disciplinaire qui obligerait les subordonnés à envoyer toutes les informations qu'ils possèdent sans altération aucune : leur simple masse paralyserait le décideur. Il faut bien accepter la situation : le pouvoir d'information est bel et bien partagé.

#### LE POUVOIR DES EXPERTS

Continuons l'examen du processus amorcé. Le pouvoir du décideur serait réel s'il était capable, par ses propres moyens, de trouver les réponses au problème posé et de choisir la meilleure. Ce qui était peut-être possible quand les problèmes posés se réduisaient à des données simples et bien connues, ne l'est plus désormais. Tout simplement, le décideur n'a pas la compétence requise pour imaginer les solutions possibles et pour les apprécier correctement. Il dépend pour cela de subordonnés qui, eux, connaissent les solutions possibles, lui diront ce qu'il faut penser, forts de leur compétence supérieure.

Après le pouvoir de la simple information, c'est le pouvoir des experts qui surgit ici. Ceux-là sont

les hommes qui ont acquis une formation spécialisée ou une expérience particulière qui les rendent plus « forts » que n'importe qui d'autre à un moment donné et sur un point d'application donné. Ils peuvent se situer aussi bien dans les hautes sphères de la direction que tout au bas de la hiérarchie : tel ouvrier sera l'expert de son contremaître comme tel « conseil » est celui du président. Cette force est évidemment un pouvoir et un pouvoir sur les autres. En pratique, quand on songe à la diversification des compétences requises aujourd'hui dans la grande entreprise et à l'impossibilité de maintenir des « formations polyvalentes » qui désigneraient les grands chefs, on voit la conclusion : tout le monde risque d'être l'expert d'un moment, tout le monde détiendra sa part du pouvoir de compétence.

Qui aura alors décidé ? Lorsque tous les experts auront dit leur mot, présenté le résultat de calculs que personne ne pourra vérifier, que pourra faire le décideur, sinon choisir entre les solutions que d'autres auront préalablement DECIDE de lui présenter ? Encore sera-t-il heureux si on lui laisse un choix autre que fictif : il y a tant de façons plus ou moins subtiles de télécommander le choix des chefs hiérarchiques.

#### LE POUVOIR DES EXECUTANTS

La décision prise, les malheurs du chef hiérarchique ne sont pas terminés : sa décision n'aura de valeur que si elle est appliquée correctement. Mais, là encore, pour qu'il en soit ainsi, certaines conditions devraient être remplies. Il faudrait, par exemple, que la décision comporte une programmation de toutes les actions à entreprendre et ne laisse aucune initiative réelle aux exécutants. Cela était peut-être concevable au temps de l'entreprise taylorienne. Aujourd'hui, on sait qu'il faudra réaliser en cours de route quantité d'adap-

tations. C'est obligatoirement réintroduire le pouvoir des exécutants, pouvoir tel qu'il peut complètement changer le sens de la décision initiale. En matière politique, les ministres savent bien que les mesures qu'ils prennent peuvent, en fin de compte, être totalement défigurées lorsqu'elles seront appliquées par leurs services. Il n'est pas autrement dans l'entreprise.

Il faudrait encore décrire ici ce qu'il est advenu du pouvoir de contrôle et du pouvoir de sanction des chefs hiérarchiques. Au fur et à mesure que l'on ne demande plus aux salariés des tâches machinales, le contrôle devient plus difficile à exercer de façon stricte et permanente. Les théoriciens de la gestion sont les premiers à souhaiter qu'il soit remplacé par le « compte rendu » volontaire. Et même si le contrôle peut être exercé, comment disposer de sanctions suffisantes pour faire respecter toutes les règles ? Cela reviendrait à transformer les chefs en garde-chiourmes de moins en moins respectés, à inventer des nouvelles formes de pression pour contraindre un salarié de plus en plus protégé par les lois, de mieux en mieux défendu par son syndicat : ce serait une escalade de la violence dont on ne sait qui sortirait vainqueur. Enfin, à quoi bon rêver d'une obéissance passive des subordonnés : les chefs savent bien que ceux-ci n'ont qu'à obéir à la lettre, faire tout ce que l'on ordonne et ne rien faire qui ne leur ait été ordonné, pour qu'il n'y ait pas une usine qui puisse tourner plus de quarante-huit heures. La grève du zèle, grève de l'obéissance, démontre le pouvoir des exécutants par l'absurdité même.

#### DES HIERARCHIES MULTIPLES

La hiérarchie classique avait fondé son Pouvoir sur le cumul des pouvoirs, donnant ainsi à

croire qu'elle était détentrice de toute force et méritait toute soumission : pouvoir de décision, pouvoir de l'information, pouvoir de la compétence, pouvoir de contrôle, pouvoir de sanction..., tout était en ses mains et rendait suicidaires les attaques des impuissants. Au cumul succède aujourd'hui la dispersion, au monopole la répartition. Le pouvoir a cessé de résider en un seul endroit : on peut dès lors aussi bien dire qu'il n'est nulle part puisqu'il est partout. Chacun dans l'entreprise en dispose d'une parcelle, mais cela signifie du même coup qu'il ne dispose pas des autres. Tout pouvoir s'accompagne d'impuissance.

Une autre façon d'exprimer cette évolution reviendrait à dire qu'il n'y a plus une hiérarchie mais plusieurs. Hier, il y avait coïncidence entre la hiérarchie tout court et la hiérarchie des compétences : le contremaître était supérieur à l'ouvrier, le cadre en savait plus que le contremaître et le chef suprême était supposé avoir reçu de la nature des dons exceptionnels. Aujourd'hui, un Galbraith pourra dire avec humour que, lors d'un comité de direction, le seul qui ait l'absolue certitude d'être toujours en position d'infériorité, c'est le « Boss » : quel que soit le sujet abordé, il y aura toujours un subordonné pour en savoir plus long que lui sur la question. Et l'on peut continuer de la sorte tout au long de la pyramide hiérarchique.

La Hiérarchie doit donc coexister avec d'autres « hiérarchies », multiples et mouvantes. Le malheur est que celui qui est en haut de l'une peut aussi bien être au bas de l'autre. Dans la hiérarchie, sacrée, le pouvoir descend du haut par délégations suc-

cessives. Dans les autres hiérarchies, il n'est plus question de délégation : les hommes n'ont plus besoin que le pouvoir leur soit « donné », ils l'ont ou le prennent grâce à leur formation ou à leur possibilité d'initiative.

Le chef hiérarchique découvre avec panique qu'il peut bien décider et donner des ordres, mais que ses collègues ou ses subordonnés ont le pouvoir de les rendre inopérants. Il peut bien accepter de ses propres chefs une responsabilité, mais il faudra que les

autres « veuillent bien » utiliser leur pouvoir propre dans le bon sens pour qu'il soit en mesure de s'acquitter de sa mission.

Au terme de cette description, on voit comment la crise du pouvoir débouche sur la crise de l'autorité. Les deux étaient hier confondus : le pouvoir était suffisant pour obtenir la soumission. S'il doit y avoir maintien de l'autorité, il lui faudra se trouver d'autres fondements. La hiérarchie dispose certes toujours d'un pouvoir, mais ce n'est plus qu'un pouvoir parmi d'autres, à priori ni plus ni moins respectable que les autres, ni plus ni moins contestable. Elle est redescendue sur terre et l'on pourrait appliquer aux chefs hiérarchiques l'exclamation naïve de l'enfant juif devant David : « Le roi est nu. »

## LE MYTHE DE L'INTERET GENERAL

Miné par le surgissement des pouvoirs à l'intérieur de l'entreprise, le pouvoir hiérarchique pouvait quand même espérer trouver un fondement plus solide dans son rattachement privilégié à une source de légitimité plus générale. En bref, comme tout pouvoir qui cherche à se faire légitimer, il lui fallait se présenter comme découlant d'un principe irrécusable : ce fut le rôle du principe quasi religieux du droit de propriété, présenté comme le garant de l'intérêt général. Toute la hiérarchie de l'entreprise trouve donc son fondement dans le pouvoir suprême du propriétaire. Or, voilà que cette source de pouvoir risque de se tarir à son tour et que sa légitimité vacille.

Dans le schéma classique, les pouvoirs internes à l'entreprise finissaient quand même toujours par se heurter à un pouvoir plus fort parce que s'enracinant dans toute l'institution sociale, celui du propriétaire confondu avec le dirigeant. La décision était, au bout du compte, d'abord le reflet de

cette volonté des possédants. Si, reprenant une dernière fois l'examen des processus de prise de décision, nous nous attachons maintenant à l'examen des contraintes externes, nous verrons comment les pouvoirs extérieurs connaissent la même dispersion que les pouvoirs intérieurs. Miné par en bas, le pouvoir hiérarchique est aussi bien sapé par les attaques venues d'en haut. Sans minimiser l'importance du pouvoir des propriétaires, surtout dans un pays comme la France, il est impossible de prétendre qu'ils sont les seuls à peser sur les décisions de l'entreprise ni même qu'ils ont toujours le dernier mot.

En premier lieu, il faut évidemment mentionner l'irruption du POUVOIR POLITIQUE. Même dans les pays qui se veulent les plus respectueux du droit de propriété, les empiétements de l'Etat vont croissants. C'est lui qui imposera aux propriétaires la réduction de la durée du travail, l'octroi de salaires minimaux, le respect de rè-

gles de sécurité, l'emploi de certaines catégories de travailleurs... Qu'importe que les propriétaires veuillent construire une usine en tel endroit si le ministère de l'Urbanisme ou le responsable de l'Aménagement du Territoire s'y opposent. Surtout, à chaque décision un tant soit peu importante sur le plan économique, l'entreprise constate qu'elle est tributaire de la politique du gouvernement : elle dépend de la variation des dépenses publiques, de l'organisation du crédit, des décisions en matière de fiscalité, etc.

Et encore pourrait-on dire qu'il y a simplement transfert de pouvoir si l'on savait exactement sur quoi repose le pouvoir de l'Etat. Mais n'est-il pas lui-même de plus en plus anonyme, simple reflet des pouvoirs exercés par une multitude de groupes de pression ? Ses propres décisions peuvent être déterminées par la volonté de groupes économiques privés prédominants ; elles peuvent aussi être le résultat de la pression exercée par des groupes de citoyens : paysans menaçant de barrer les routes, commerçants faisant la grève de l'impôt ; elle peut tout simplement refléter les visées ou l'idéologie d'un groupe de technocrates noyautant l'Administration centrale pour imposer leurs propres vues. Comme l'entreprise et la propriété, l'Etat est lui aussi livré aux pouvoirs.

#### L'EMERGENCE D'UN POUVOIR PARTICULIER

Pour comprendre d'où viennent les décisions des dirigeants, il faudrait encore poursuivre l'énumération des pouvoirs qui, en dehors de celui de l'Etat, viennent concurrencer le propriétaire : pensons aux banques qui détiennent la clé du financement, imposent leurs administrateurs et contrôlent le développement de la firme ; citons encore le pouvoir exercé par des firmes particulières oc-

cupant sur le marché une position « dominante », soit par leur taille, soit par leur avance technologique : quand l'une d'elles décide de baisser ses prix, tous les concurrents en situation de faiblesse sont aux abois.

Et encore n'en sommes-nous restés ici qu'au plan national. Mais il devient trop clair que c'est souvent outre-Atlantique ou au-delà du Rhin que se prennent véritablement les décisions. Quand M. Nixon décide de pratiquement dévaluer le dollar, le salarié français se demande de combien va augmenter la baguette de pain. Ouand les pays producteurs de pétrole s'entendent pour demander un relèvement des tarifs, c'est l'auto-

mobiliste de chez nous qui se sent atteint. Où est le pouvoir du propriétaire de l'entreprise dans tout cela ?

Enfin, les dirigeants de fait de l'entreprise sont de moins en moins souvent les représentants de la propriété, mais des professionnels du management. Ceux-ci, placés au confluent des pressions de toutes sortes, ne se contentent pas de les subir passivement : ils profitent de leur position stratégique pour mener leur jeu personnel, pousser leurs propres pions, faciliter les coalitions qui vont dans le sens de leurs propres options. Ils révèlent ainsi l'émergence d'un pouvoir particulier qui vient encore s'ajouter à tous les autres.

#### UNE LEGITIMITE QUI S'EFFONDRE

Comme le pouvoir des chefs hiérarchiques s'était avéré n'être qu'un pouvoir parmi d'autres, le pouvoir du propriétaire n'apparaît plus que comme l'une des forces qui s'exerce dans la société en concurrence avec d'autres forces. Il devient alors ridicule de voir en lui le dépositaire de l'intérêt général. Il ne représente que des intérêts particuliers ni plus ni moins respectables que n'importe quels autres. Sa légitimité s'effondre du même coup. Ou plutôt, faudrait-il sans doute préciser, n'a-t-il de légitimité que celle à laquelle peut prétendre n'importe quel intérêt particulier. Telle est en effet la situation : l'intérêt général ne peut plus être incarné par un groupe particulier, il n'existe qu'une série d'intérêts partiels également légitimes.

Nous avions entrepris de procéder à un constat : celui-ci nous conduit à conclure à l'inanité des prétentions d'un groupe particulier — les chefs hiérarchiques — à prétendre revendiquer une légitimité reconnue par tous. Ils représentent un pouvoir parmi d'autres, une volonté qui rencontre d'autres volontés. Comme tous les

autres, ils peuvent et doivent normalement être contestés, attaqués, soumis à la question. Ils cessent d'être tabous.

Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait place pour certaines formes d'autorité, pour l'exercice de certaines responsabilités. Cela signifie seulement que la détention d'un pouvoir hiérarchique ne suffit absolument pas à produire de l'Autorité. Si l'on veut obtenir celle-ci, il faudra la justifier. Ce n'est pas parce qu'un homme est père de famille qu'il mérite le respect de ses enfants : il faudra qu'il leur donne de meilleures raisons. C'est la même chose dans l'entreprise : les subordonnés jugeront du comportement de leurs chefs par rapport à leur propre système de valeur, en fonction de leurs propres normes et intérêts. Peut-être accepteront-ils alors de donner de l'autorité à certains hommes, de reconnaître leur capacité à faciliter le développement des autres. Mais nous serons alors très loin de la fameuse hiérarchie descendante puisque c'est alors d'en bas, est très clairement cette fois, que viendra la délégation.

J. D.

# de la nomination des personnels supérieurs à la r.a.t.p.

Depuis quelques années, à la R.A.T.P., un usage s'est peu à peu instauré quant à la nomination des personnels supérieurs, usage qui déroute, non sans raison, ceux qui avaient l'habitude de voir l'expérience acquise dans l'entreprise compter parmi les facteurs de promotion. Sans qu'il soit question de faire ici l'éloge du bon vieux temps qui avait aussi ses défauts, il y a lieu de s'interroger sur les méthodes et sur les buts des nouveaux usages.

Mais d'abord de quoi s'agit-il ? Principalement du fait que des Ingénieurs des Grands Corps de l'Etat, de l'Armée et des autres Administrations sont embauchés, sans référence au Statut, au niveau de Chef de Division, d'Ingénieur en chef adjoint ou d'Ingénieur en chef avec une translation très rapide vers des postes de direction. Accessoirement du fait que certains jeunes attachés, prélevés à priori dans la famille polytechnicienne, sont envoyés, aux frais de l'entreprise et en conservant leur avancement, acquérir une formation complémentaire qui leur donne la compétence susceptible de leur valoir ultérieurement un avancement rapide.

## LA MODERNISATION POUR LA RÉGRESSION ?

La première question que l'on doit se poser devant ces innovations est de savoir si l'entreprise y trouve son compte, si le service public qu'elle est destinée à rendre est mieux assuré aujourd'hui qu'hier. Cela n'est pas très sûr, bien qu'il soit quotidiennement affirmé dans l'entreprise et ailleurs que celle-ci n'a cessé de se moderniser depuis six ans et continue de le faire. Il est donc nécessaire d'y regarder d'un peu plus près et de

chercher quels rapports il y a entre ce mode de recrutement des cadres supérieurs et l'orientation actuelle de l'entreprise.

On voudra bien, d'abord, ne pas confondre l'amélioration du service public des transports avec la modernisation de l'outil qui l'assure. Améliorer l'outil est indiscutablement une condition d'un meilleur service mais n'est pas suffisant car il reste à savoir, l'outil étant là, ce que l'on va faire. Or, on constate chaque jour que la modernisation des matériels et l'automatisation de certaines fonctions d'exploitation ne sont pas suivies d'améliorations du service : il n'est pas contradictoire d'avoir un bon matériel et de mauvaises fréquences des trains ou des bus.

Aussi, à la justification donnée du nouveau mode de recrutement des dirigeants : « les hommes recrutés ayant la même origine que les fonctionnaires des ministères de tutelle, l'entente est facilitée entre eux », doit-on répondre par l'interrogation : Sur quoi s'agit-il de s'entendre ?

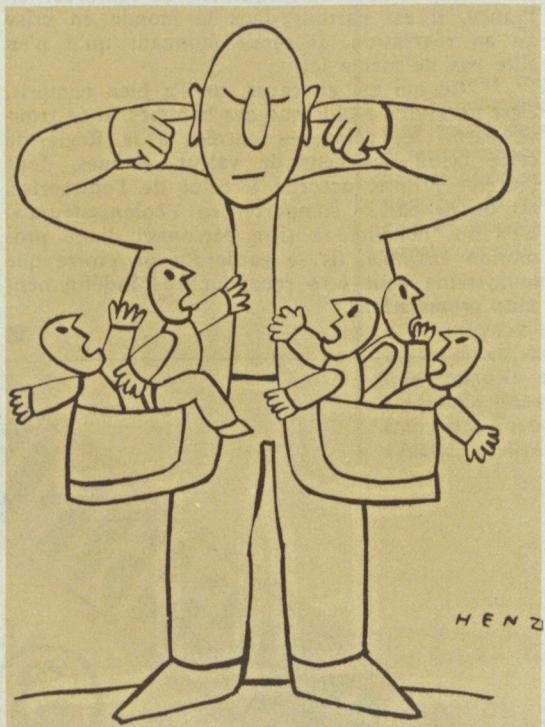
Ne s'agirait-il pas tout simplement que dans ces relations de bonne compagnie, la R.A.T.P. ne se montre pas un partenaire trop mal commode, qu'elle ne prenne pas des initiatives intempestives, qu'elle n'apporte pas, dans le débat permanent sur les transports en commun, des dossiers ou des éléments qui contrediraient la politique officielle ? La question n'est pas vaine car, depuis six ans, à côté de la modernisation des techniques, que s'est-il passé de spécialement favorable ? N'a-t-on pas assisté à un constant ralentissement des investissements, à la suppression de bien des services réputés « non rentables », à des fermetures d'accès ? En un mot, la modernisation technique n'a-t-elle pas servi, ne sert-elle pas de paravent à une stagnation, voire à une régression de l'activité de l'entreprise ?

## EN GROGNANT PLUS OU MOINS

A-t-on le droit d'écartier cette hypothèse, d'autant plus vraisemblable que les pouvoirs publics ne sont pas favorable à une véritable expansion des transports en commun ? La thèse officielle (voir le livre « Les Transports Urbains » publié sous l'égide de la C.F.D.T. par Bigey et Schmider (Editions Universitaires) au niveau du Gouvernement — elle semblerait plus nuancée au niveau de la Préfecture de Région — est bien davantage celle de la réduction massive des coûts des transports publics que celle du développement de ces transports publics que celle du développement de ces transports, bien que la priorité de ceux-ci soit le thème de discours quotidiens.

Une telle politique ne peut évidemment obtenir l'assentiment profond des hommes de la R.A.T.P. qui ont le sens du service public et qui sont assez lucides pour ne pas voir là une tâche spécialement exaltante. C'est là que les nouveaux recrutés (les parachutés comme tout le monde dit) jouent, peut-être malgré eux, un rôle très discutable. Ceci le plus naturellement du monde. Il est connu en effet qu'une politique ne se conduit pas sans alliés et que quelqu'un dont la promotion brûle les étapes ne saurait être trop regardant sur les arrières-pensées de ceux qui lui accordent cette promotion. Une politique de régression de l'entreprise peut ainsi parfaitement trouver comme alliés des hommes qui la désapprouveraient en principe mais ne peuvent en fait s'y opposer, eu égard à ce qu'ils lui doivent à titre personnel.

Si la régression de l'entreprise appuyée sur le silence obligé de ceux qui en détiennent les postes-clefs est l'aspect le plus navrant de ce changement dans le mode de choix des cadres supérieurs, elle ne doit pas en masquer un autre qui ne lui est pas directement lié. Après tout, cette politique, on eût pu chercher à la mener avec



des hommes appartenant depuis longtemps à l'entreprise : ils l'auraient faite en grognant plus ou moins mais ils l'auraient faite.

#### HONTE SUPRÈME : LE TYPE BANAL !

En fait et c'est ce qu'il faut souligner, la raison déterminante de cet appel à l'extérieur est la volonté de hiérarchiser la R.A.T.P. d'après les normes traditionnelles du mandarinate à la française. On sait que celui-ci repose sur une classification conventionnelle des diplômes d'écoles et autres parchemins universitaires, que la mise sur orbite de chacun dépend essentiellement de la cote de son diplôme à la bourse des valeurs mandarinale et que l'impulsion initiale reçue de cette fusée porteuse retentit longuement sur la trajectoire sociale et hiérarchique du sujet lancé. Or il se trouve que la Direction Générale ou les technocrates qui envahissent les ministères (on ne sait pas vraiment à qui attribuer cette découverte) ont constaté, sans doute avec stupeur, qu'il manquait au mandarinate en vigueur à la R.A.T.P. — car il y en avait quand même un, les anciens le reconnaissent — quelques-uns des beaux fleurons de la couronne des diplômes français. C'est un fait que pour un hasard, sûrement bénî des dieux et méconnu des polytechniciens, il n'y avait que peu de ceux-ci à la Régie et, honte suprême, qu'ils étaient, ceux-là, du type banal : aucun ingénieur des corps de l'Etat parmi eux ! Sans publier dans la presse qu'on avait enfin saisi la cause profonde du relatif déclin de la R.A.T.P. (que d'autres attribuaient simplement à 20 années de non-investissement), on n'en tira pas moins la conclusion qu'il faudrait dorénavant coiffer la R.A.T.P. d'une techno-structure de diplômés de la meilleure espèce : ceux qui ont le label « Grand Corps de l'Etat ». Nous assistons actuellement à la mise en œuvre de cette résolution.

Il y a lieu de s'apaiser quelques instants sur l'état d'esprit qu'entretient et développe chez les hommes une telle conception du commandement non sans observer ce qu'elle a de désuet et, surtout depuis 1968, d'insupportable.

#### LA CERTITUDE DE L'INFAILLIBILITÉ

Au sommet de cette « bureaucratie à la française » comme disent les analystes, prévaut la certitude de l'infaillibilité : toute décision est d'autant meilleure qu'elle est prise à un niveau plus élevé. Grande affaire traitée légèrement ou petit détail méticuleusement arrêté, encore qu'avec retard et sans l'information suffisante, ce qui se décide au sommet est par définition bien.

Mais du même coup, les échelons intermédiaires incapables, toujours par définition, de contribuer à l'action par une marge d'initiative se réfugient dans la passivité (l'art « de vouloir ce que veut son chef »), le perfectionnisme technique plus ou moins coûteux que tout le monde connaît pour l'avoir pratiqué et le scepticisme dont la forme sereine est de savoir attendre le contre-ordre et la forme aiguë de rêver chaque matin à la retraite. Ce qui, à vrai dire, est admirable est qu'il finisse quand même par sortir quelque chose de cette ambiance et que le commandement puisse, visiblement, y trouver d'importants motifs d'autosatisfaction. L'informatique à outrance, par exemple, est un des domaines dont on se félicite le plus. Il est vrai qu'on fait ce bilan non en référence aux besoins à satisfaire, en tant que transporteur, qui demeurent énormes, mais par comparaison avec l'époque où on ne modernisait rien.

On ne saurait naturellement prétendre que cette situation de partage rigoureux du pouvoir soit propre à la R.A.T.P. Elle existe ailleurs. Ce qui est vrai, c'est qu'elle s'est renforcée ici par les parachutages qui ont accentué le style mandarinal de l'entreprise : beaucoup de cadres (supérieurs y compris) ont le sentiment d'avoir aujourd'hui pour fonction principale d'être les faire-valoir ou les valets des grands chefs parachutistes.

Ce qui est vrai aussi est que chacun, préoccupé par sa propre technique, tend à perdre de vue, encore plus que par le passé, que la mise en œuvre de ces techniques partielles n'a de sens que par rapport à la finalité de l'entreprise qui n'est pas principalement de devenir un haut lieu des techniques modernes mais d'abord d'offrir un service toujours meilleur à des gens qui doivent se déplacer quotidiennement.

#### L'EXERCICE SOLITAIRE DU POUVOIR

La situation ainsi décrite, on imagine sans peine qu'elle n'a pas notre aval. Nous rejetons toutes perspectives de régression de l'entreprise pour des raisons souvent exprimées en diverses instances, et nous ne saurions admettre que des « brillants ingénieurs » viennent les couvrir de leur « prestige ». Jugeant le mandarinate un dangereux anachronisme, nous ne saurions nous résigner à son extension à la R.A.T.P.

*Au contraire, en tenant compte aussi bien de l'importance pour l'entreprise de la qualité de son personnel dirigeant que de l'indispensable équité dans la promotion.*

nous estimons que le personnel supérieur ne doit plus détenir son autorité du « fait du prince » (de l'exercice solitaire d'un pouvoir plus ou moins assiégié par des coteries d'anciens élèves, plus ou moins influencé par des interventions d'origines variées), mais tout simplement relever d'une commission paritaire. L'appel aux personnels extérieurs dont l'entreprise peut, le cas échéant, manquer ne doit pas non plus, à notre sens, être possible sans l'avis de cette Commission.

L'évolution décrite et critiquée est loin d'être inéluctable. Elle dépend largement de l'aptitude des cadres à s'y opposer. C'est-à-dire aussi de leur aptitude à accepter, pour eux-mêmes, de regarder leur autorité et leur avancement hiérarchique comme un service, avec ce que cela implique d'accord non seulement des supérieurs mais des égaux et des subordonnés, et non comme un privilège. Il est en général plus difficile d'avoir conscience du mandarinat dont on profite que de celui qu'on subit. Cependant, il faut observer que si ce mode de promotion paraît aujourd'hui et localement se renforcer en France, il est partout dans le monde en crise ou en régression. Il serait étonnant qu'il n'en aille pas de même ici.

Ce qui est en cause, on l'a bien compris, c'est un système plus que des hommes. Il se trouve parmi les personnes entrées à la Régie de cette façon des gens de valeur, estimés, dont l'intérêt propre, accordé à celui de l'entreprise, est de ne pas se comporter en « colonisateurs ». S'ils ont bénéficié à titre personnel d'une promotion enviable, ils se garderont de croire que le système peut être reconductible indéfiniment sans protestations.



# **SUR LE 'FRONT' SOCIAL**

Deux fois par an, au Conseil Economique et Social, le tandem formé depuis longtemps pour la circonference par MM. Dumontier et Malterre présente son rapport sur la conjoncture économique et sociale au cours du semestre écoulé.

La presse ne fait plus beaucoup écho à ce tour d'horizon sans originalité, fruit de la synthèse et un certain nombre d'autres rapports sur la conjoncture : I.N.S.E.E., Banque de France, O.C. D.E., etc. Toutefois à côté de cet exposé, réalisé plus spécialement

par M. Dumontier, M. Malterre développe quelques réflexions sur les prévisions qu'il croit pouvoir esquisser et la politique économique qu'il recommande.

N'était le fait qu'elles émanent du leader de la C.G.C., ces réflexions conduites sans idées directrices et formulées dans un style d'une platitude déplorable de la part d'un cadre, ne mériteraient guère l'attention.

Compte tenu, au contraire, de la position de l'auteur, un syndicaliste ne peut manquer d'éprouver un certain étonnement à diverses reprises :

1 Dans son dernier rapport, établi en juillet dernier, M. Malterre commence par formuler ses prévisions économiques et conclut sur cette remarque qui pourrait recueillir l'approbation : « l'avenir de l'économie dépend d'adaptations qui ne sont plus conjoncturelles mais structurelles... »

Fort bien ! Pourquoi faut-il alors que dénonçant, quelques pages plus loin, les méfaits de l'inflation « qui a pénétré au cœur de la cité où elle a trouvé beaucoup de complices par ignorance et par complaisance » (qui ? nous y reviendrons !) M. Malterre relève, parmi les causes premières de l'alourdissement des prix de revient industriel et donc, selon lui, de l'inflation par les coûts, les charges fiscales et parafiscales ?

Dans une optique purement libérale que peut bénir la fraction

## **de la conjoncture à un certain étonnement...**

la plus arriérée du patronat français, M. Malterre qualifie ces charges de « dépenses improductives ». S'Imagine-t-il que les réformes de structure qu'il dit souhaiter s'opèrent toutes seules, sans interventions publiques entraînant aides et subventions en faveur de ceux qui les subissent ? Compte-t-il sur le seul dynamisme du patronat pour réaliser les réformes industrielles nécessaires sans douleurs pour les salariés ?

S'agissant des impôts sur le revenu et des cotisations sociales, on sait bien que la C.G.C. n'insiste guère, c'est le moins que l'on puisse dire, sur la nécessaire redistribution des revenus et l'effort à faire en faveur de tous les défavorisés.

Cette redistribution, en effet, cet effort de solidarité, ne peuvent que peser principalement, parmi les salariés, sur les cadres, ces mal-aimés et ces éternels tons, selon la C.G.C. du moins.

Bien sûr, plutôt que de faire croire aux cadres qu'ils sont des victimes, la C.G.C. pourrait tenter de leur montrer qu'ils sont au contraire des privilégiés, par rapport au sort de tant d'autres salariés. Mais ce serait abandonner une attitude démagogique plus facile pour l'effort de formation à entreprendre.

**2** Revenons aux fameux « complices par ignorance et par complaisance » de l'inflation. De qui s'agit-il ? N'est-il pas permis de penser que M. Malterre vise là ces travailleurs, évi-

demment mal informés par d'autres confédérations syndicales que la sienne, qui s'obstinent à réclamer des hausses de salaires très supérieures aux grains de productivité ?

Les malheureux ne voient pas qu'en entretenant « un climat de perpétuelle contestation où l'accord du jour est remis en cause le lendemain ». (Nous citons bien M. Malterre et non pas, comme on pourrait le croire, le C.N.P.F. ou le ministre des Finances !) « il est à craindre que le gouvernement essaie d'imposer à nouveau une politique des revenus ».

Certes, il n'y a guère de précédents pour fonder sur une politique des revenus quelque espoir de justice et d'efficacité dans le cadre d'un système capitaliste. Mais ce n'est pas là l'argument de M. Malterre. Pour lui, les partenaires sociaux sont plus près des réalités que le gouvernement et surtout, lisez bien ! « les augmentations de salaires n'ayant pas lieu au même moment et n'étant pas de même importance, sont beaucoup mieux supportées, même dans l'hypothèse où elles sont élevées, que si elles présentent un caractère général » (sic !).

Autrement dit, à chacun de se débrouiller pour tirer le mieux partie de ses possibilités de négociations, sans aucun souci de l'ensemble. Le retour à la jungle, quoi ! Et ne prend-on pas les commerçants pour des imbéciles quand on s'imagine que la valse

des étiquettes s'apaisera comme par magie si les augmentations de salaires obtenues diffèrent selon les secteurs ?

### une belle cause d'inflation

Impôts, salaires, voilà les grands facteurs de l'assourdissement des prix de revient industriel. Certes ! Mais l'inflation par les coûts ne serait-elle pas alimentée, aussi, par certains profits ?

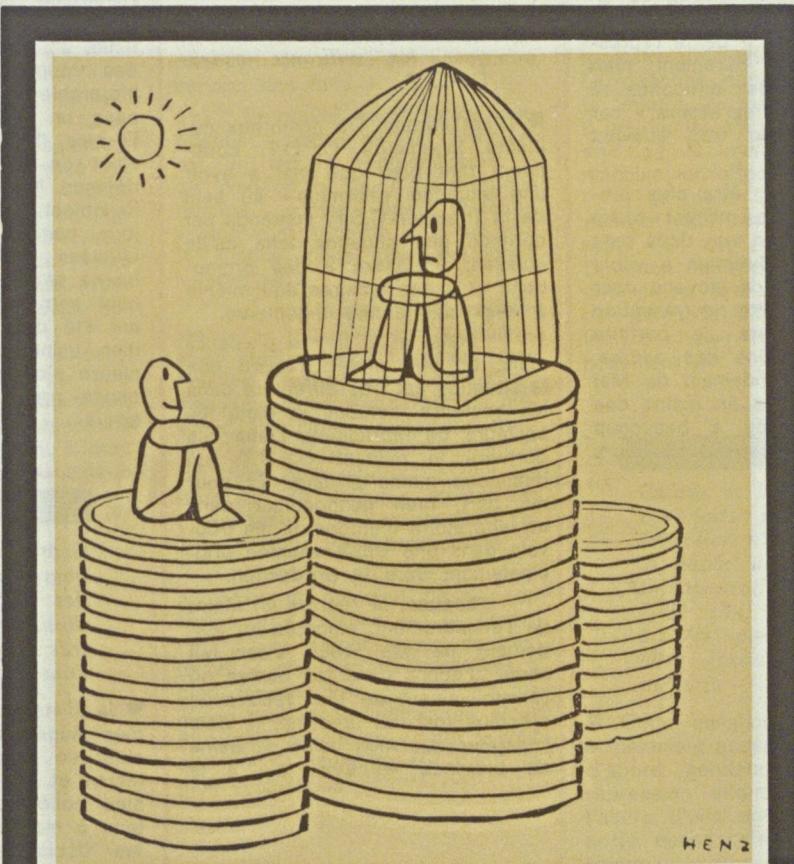
Curieusement, c'est au moment même où M. Malterre publiait son rapport, début juillet, qu'éclatait le scandale de la Garantie Foncière et de ses sœurs. Si l'on en croit « Le Monde » du 17 juillet, les diverses sociétés « écrans » dominées par les époux Frankel avaient pour fonction principale d'acheter d'abord les immeubles destinés à entrer dans l'actif de la Garantie Foncière avec l'argent des actionnaires pour en majorer substantiellement les prix en empochant la différence. Tel immeuble acheté en réalité 7,5 millions est ainsi payé officiellement par la Garantie Foncière 14 millions. Tel autre de 4,4 millions arrive à 9 millions, etc.

Et qui ne sait que de telles pratiques sont courantes en matière immobilière ? Combien de terrains à bâtir passent ainsi, fictivement, de main en main aux seules fins de faire payer bien cher au malheureux candidat l'appartement maintenu au prix fort par une pénurie savamment entretenu par la conspiration des Pouvoirs Publics, des banques et des promoteurs immobiliers !

Voilà bien, n'est-il pas vrai, une belle cause d'inflation ? Mais la dénoncer, n'est-ce pas dénoncer tout le régime et sa pourriture, et faut-il vraiment scier la branche sur laquelle on est — comme M. Malterre — si confortablement assis ?

Alain CEDEL.

# ETRE CADRE



Il y aurait de quoi hurler. Il y aurait de quoi pleurer... Plus simplement, un jeune cadre raconte ce qui lui est arrivé pour avoir pris — simplement — ses responsabilités. C'est une pièce à verser au dossier de la « meilleure intégration du personnel d'encadrement aux objectifs de l'entreprise ».

*Cadres et Profession : Parmi les cas de répression syndicale chez les ingénieurs C.F.D.T., ton nom nous a été cité et ton cas nous a semblé « intéressant »...*

- Effectivement j'ai informé le secrétariat de l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres C.F.D.T. des difficultés que j'avais rencontrées dans mon entreprise en 1970, car elles m'apparaissaient significatives. Est-ce de la répression syndicale ? Sûrement, mais j'éprouve quelques difficultés à utiliser ce mot « répression » car actuellement il est trop souvent employé.

Disons pour être plus précis que j'étais le militant cadre C.F.D.T. le plus en vue dans mon usine et que la direction a voulu employer les grands moyens pour me neutraliser. Cette neutralisation lui permettait alors de parfaire la reprise en mains des cadres, commencée au lendemain de Mai 1968. Cette reprise en mains des Cadres, généralisée à beaucoup d'entreprises correspond d'ailleurs

à ce que le Centre National du Patronat Français appelle, je crois, « la meilleure intégration du personnel d'encadrement aux objectifs des entreprises ».

*Cadres et Profession : Ton entreprise était la Thomson-C.S.F. C'est une entreprise qui emploie plusieurs milliers d'ingénieurs et cadres et elle n'a pas jusqu'à maintenant la réputation de traquer les militants cadres C.F.D.T.*

● C'est certain. De nombreux militants ingénieurs C.F.D.T. continuent tant bien que mal à avoir une situation « normale » au sein de la Thomson-C.S.F. J'entends par normale une situation telle qu'ils puissent prétendre à des promotions et à des salaires équivalents à ceux des autres ingénieurs.

Mais, et là il y a plusieurs mais, on peut noter d'abord que la situation est très différente dans les secteurs d'études et dans les secteurs de fabrication. Dans ces derniers le militant C.F.D.T. est beaucoup moins protégé. Et pour ma part, bien qu'ingénieur dans un laboratoire d'études, je me trouvais dans une Unité orientée principalement vers la production.

Ensuite, la reprise en mains de l'encadrement, amorcée au lendemain de Mai 1968 s'est fait sentir d'abord dans les usines où ce mouvement de Mai 1968 avait été plus fort. Et, là aussi, je dois constater que mon usine — usine de province — avait été à la

pointe du mouvement en 1968 à l'intérieur de la Thomson-C.S.F.

Enfin, il faut admettre que l'on connaît très mal la situation d'une usine à l'autre. Ainsi la plupart des cas de répression ne sont pas connus, si bien que celle-ci est souvent sous-estimée. Tout particulièrement les cadres sont très peu informés sur la répression qui se déroule parmi eux. Il faut remarquer que le militant ingénieur, lorsqu'il est en position difficile, a tendance — influencé par ses rapports habituels avec la hiérarchie — à se défendre seul sans en informer ses collègues. Et puis, il n'est pas toujours possible de choisir ses moyens de défense. Moi-même, je pouvais difficilement me défendre au grand jour, compte tenu des méthodes utilisées contre moi. Aussi une bonne partie des faits me concernant sont restés confidentiels ou ont été déformés. Et même dans mon usine, la plupart des ingénieurs n'ont pas eu une connaissance précise de ce qui m'était arrivé.

### SANS AUCUN PREAVIS

*Cadres et Profession : Nous pourrions maintenant parler des faits eux-mêmes. Tu disais qu'ils te paraissaient très significatifs. Peux-tu nous les préciser ?*

● Je m'étais trouvé en conflit avec mes supérieurs hiérarchiques au sujet de la promotion d'un technicien et de la mutation d'un de mes collègues ingénieurs. J'avais tenu à montrer qu'en l'occurrence les décisions prises allaient à l'encontre non seulement des intérêts des personnes concernées, mais aussi des intérêts de l'entreprise. Cette prise de position personnelle allait très nettement à contre-courant des volontés de la direction de l'usine. Celle-ci, depuis deux ans, limitait au maximum les promotions de techniciens et cherchait à imposer un grand

j'étais le militant cadre  
C.F.D.T. le plus en vue

nombre de mutations d'ingénieurs vers la région parisienne.

Toujours est-il que du jour au lendemain, j'ai été changé d'activités. Sans aucun préavis, j'ai dû quitter le laboratoire dont j'étais depuis trois ans le principal artisan. Muté dans un service projets plus ou moins fictif, j'ai été placé à un poste créé pour les besoins de la cause. En fait, j'ai été isolé dans un bureau où je me suis trouvé sans activités réelles pendant plusieurs mois.

Mais la direction n'en est pas restée là. Elle m'a « fabriqué » un dossier professionnel. J'ai reçu ainsi, en présence du chef du personnel trois lettres énumérant toute une série de fautes professionnelles graves : mauvaise tenue d'appareils de mesures, falsification de plannings, irrespect vis-à-vis de mon supérieur hiérarchique direct.

Ces lettres avaient évidemment pour but de pouvoir être utilisées contre moi ultérieurement dans le cas d'autres sanctions allant éventuellement jusqu'à mon licenciement. Comment pouvais-je

me défendre contre de telles accusations ? Je n'avais en fait aucun moyen de défense direct. Toutes ces accusations étaient confidentielles. En effet, la Direction décrétait dans tous les cas de ce genre — je n'ai pas été le seul dans ce cas — qu'il s'agit d'affaires personnelles. Par conséquent, c'est dans « l'intérêt du salarié » que ces accusations doivent rester confidentielles, ce qui n'a pas empêché d'ailleurs la direction de présenter sa propre version des faits.

En réalité, ce caractère confidentiel, imposé par la Direction, est un moyen supplémentaire à sa disposition. Je n'avais aucun recours contre une direction « juge » et « partie ». C'est cela la justice dans une entreprise aujourd'hui.

Quand à ces fautes professionnelles qui m'étaient attribuées, elles étaient particulièrement artificielles. Sur un point particulier, mauvaise tenue d'appareils de mesures, j'ai appris oralement quelques jours après qu'en réalité c'était dans mon laboratoire que les appareils de mesures étaient les mieux tenus... Je pouvais ainsi reprendre tous les autres points.

Enfin, en plus de ma mise à l'écart et de mon dossier de fautes professionnelles, la Direction a usé à mon égard de certaines « provocations » propres à bien me montrer que je n'avais aucun droit dans l'entreprise. Pour être plus précis, je citerai le fait qui, sur le moment, me parut le plus symbolique.

La Direction avait décidé de déménager ma table et mon armoire pendant le week-end dans un autre bureau. Je n'en fus pas autrement averti que, le vendredi soir, par l'ouvrier chargé de prendre les dimensions de ce matériel. Et encore, je ne savais pas où mon bureau devait être déménagé.

Il était clair, et je devais me rendre à l'évidence que, comme tout ingénieur, je ne dispose même pas des droits d'un locataire vis-à-vis de mon bureau. La direction consent seulement à le mettre à ma disposition de 8 heures du matin à 18 heures le soir de la même façon qu'une machine est affectée à un ouvrier.

Je dois ajouter pour être complet que cette affaire de bureau n'en est pas restée là. La Direction dut reculer en raison de différentes pressions, dont celle des délégués C.F.D.T. J'ai pu finalement choisir le jour du déménagement de mes affaires !

### UNE PRESSION EFFICACE

Cadres et Profession : *Tous ces faits prouvent que la Direction n'a pas hésité dans le choix des moyens pour te neutraliser. Mais quel était son objectif réel et a-t-elle pensé un moment aller jusqu'à ton licenciement ?*

● Cette question, je me la suis évidemment posée en permanence, d'abord pendant la période de répression elle-même qui prenait l'allure d'une escalade et ensuite après quand cela est devenu plus calme.

Je ne puis évidemment pas indiquer avec certitude les objectifs réels de la Direction. Mais je dois d'abord noter que son premier objectif était de me neutraliser et qu'il a été en bonne partie atteint. Isolé dans un bureau, je n'avais plus de contact avec les techniciens et très peu avec les autres ingénieurs. Sous

aucun recours contre  
une direction juge et partie

le coup d'un dossier de fautes professionnelles, il ne m'était plus possible pratiquement de prendre d'initiatives sur le plan syndical. Enfin, ingénieur sous-payé — toute augmentation individuelle m'était interdite — et sans promotion, je faisais figure d'exemple pour tout ingénieur qui aurait voulu prendre un minimum d'indépendance vis-à-vis de la Direction.

Et puis la Direction a été freinée par l'action de la section syndicale qui s'est traduite par une pression efficace des délégués syndicaux.

Cadres et Profession : *Nous en arrivons justement au problème des moyens de défense dans un cas de ce genre.*

● Cette défense doit s'effectuer à deux niveaux. D'abord, il doit y avoir une défense collective au niveau de la section syndicale. Chaque militant peut subir un jour ou l'autre une répression de ce genre. Dans mon usine, la Direc-

tion a essayé de neutraliser par les mêmes méthodes d'autres militants, ouvriers ou techniciens, que moi. Dans tous les cas, la section syndicale C.F.D.T. n'a pas ménagé ses efforts et il est certain que la Direction savait que si elle allait plus loin, elle se serait affrontée durement à l'ensemble de la section syndicale.

Mais pour un militant ingénieur la situation est plus délicate que pour les militants ouvriers et techniciens. En raison de l'isolement des cadres, il est plus que souhaitable que le militant cadre soit défendu d'abord par les autres cadres.

Quant à moi je me suis, en fait, retrouvé seul parmi les ingénieurs. La reprise en mains de l'encadrement entre 1968 et 1970 avait été efficace. Cependant, il aurait été possible de sensibiliser les groupes cadres C.F.D.T. existant dans de nombreux centres de la Thomson-C.S.F. Le manque de liens entre militants et les distances entre usines ont fait que dans mon cas cela n'a pas été réalisé. A l'avenir, cependant, il faudrait que tous les militants cadres d'une grande entreprise soient mis dans le coup, dès qu'un cas de répression est signalé dans une usine de ce groupe.

En second lieu, il y a une défense personnelle. Il s'agit essentiellement de ne pas se laisser impressionner par les méthodes d'une Direction, qui fait tout pour créer une psychose de peur. Je dois avouer que ce n'est pas toujours facile. Moi-même pendant

plusieurs jours, j'ai surveillé chacun de mes gestes, chacune de mes paroles en me demandant quelle faute professionnelle j'étais en train de commettre.

Mais, et c'est là ce qui distingue un militant subissant une répression syndicale d'un ingénieur en difficultés sur le plan professionnel, le militant sait pourquoi il lutte. Et dans cette lutte, il sent autour de lui une solidarité telle que ce sentiment est beaucoup plus fort que tout ce qui s'attache au prestige d'un haut salaire ou d'une place hiérarchique élevée.

Je ne veux cependant pas dire par là que tout ingénieur engagé doit être prêt à être une victime. Pas du tout, il faut que tout ingénieur engagé, soutenu s'il le faut par la section syndicale, ait dans son usine une situation professionnelle correspondant à sa qualification et à son travail. Même si cela n'est pas toujours possible à tout moment, et pour cause, cet objectif doit être constamment visé.

## LA CAROTTE ET LE BATON

Cadres et Profession : *Pour en revenir à l'attitude de la Direction vis-à-vis des cadres de ton usine, penses-tu que les difficultés que tu as rencontrées étaient des faits isolés ? Ou bien est-ce que cela correspondait à une politique générale ?*

● Il est certain que dans mon usine, et j'ai l'impression qu'il en est de même dans la plupart des entreprises, la Direction pratique depuis Mai 1968 une politique « Cadres ».

Pour mieux comprendre cette politique, il est nécessaire de revenir en arrière.

Dans mon usine le mouvement de grève en Mai 1968 avait été particulièrement fort. Il est certain que d'autres mouvements ont précédé ou suivi les cinq semaines de la grève du Printemps 1968.

une situation plus délicate  
que pour des militants ouvriers

Mais jamais dans l'usine le Pouvoir patronal n'a été aussi ébranlé qu'à ce moment.

Pendant les deux premières semaines du mouvement, les travailleurs occupant l'usine n'ont pas trouvé d'interlocuteur en face d'eux. Ensuite, le seul interlocuteur de la section syndicale fut la Direction générale parisienne. Quant à la Direction locale, lâchée par une fraction des cadres qui participèrent partiellement à l'occupation de l'usine, elle fut inexistante du début à la fin du conflit.

C'est pourquoi, dès la fin 1968, la nouvelle Direction de l'usine, mise en place au lendemain de la grève, a considéré qu'un de ses objectifs prioritaires était la reprise en mains de l'encadrement. Dès le début celle-ci a pris deux formes. D'un côté, ce fut la politique du sourire (ou de la carotte). La Direction instaura des réunions d'informations pour les cadres : réunions bimensuelles pour l'ensemble des ingénieurs et cadres, réunions plus fréquentées par les cadres supérieurs. Elle invita à déjeuner les ingénieurs débutants dans un bon restaurant de la région. Elle décida l'envoi des feuilles de salaire des cadres à leur domicile pour supprimer les comparaisons inévitables effectuées entre ingénieurs, lorsque ces feuilles de salaires sont distribuées à l'intérieur de l'usine. On pourrait multiplier les exemples...

D'un autre côté, c'est la politique répressive (le bâton). On peut noter en particulier le freinage des promotions de techniciens (A.T.P.-sous-ingénieurs) au niveau cadre. Dans le cas d'une telle promotion, c'est la mutation quasi obligatoire vers la région parisienne. Il faut en effet éviter entre autres raisons que les nouveaux promus, en général syndiqués C.F.D.T., « contaminent » les autres cadres. On peut noter aussi des pressions de la Direction en faveur des candidats C.G.C. contre les candidats cadres C.F.D.T. au moment des élections au Comité d'Entreprise.

Enfin, et c'est là que le conditionnement prend le plus de force, la Direction en trois ans a imposé de nombreuses mutations vers Paris (environ un tiers de l'encadrement en deux ans). De ce fait, la plupart des ingénieurs encore en place, attachés à la région, sont marqués par la peur d'une mutation et vont jusqu'à accepter un gel de leur salaire (plus d'augmentation individuelle) pour pouvoir rester.

### LA « MEILLEURE » INTEGRATION

*Cadres et Profession : Quelles sont les méthodes utilisées par la Direction pour imposer de telles mutations, lorsque le cadre concerné résiste, ou pour, à la limite, « mettre à la porte » un cadre considéré comme incompetent ?*

• Elles sont en fait les mêmes que dans le cas de la répression syndicale : changement arbitraire de poste, isolement, lettres personnelles, suppression d'augmentation individuelle, de la prime de fin d'année.

Tous ces faits sont en général peu connus, mais si les cadres voulaient bien regarder un tout petit peu autour d'eux, ils se rendraient vite compte de l'importance de cette répression tant professionnelle que syndicale. Ils comprendraient alors mieux quelle réalité se cache derrière la politique cadres des directions.

Toute cette prise de conscience sera peut-être longue, mais elle se fera. Car pourquoi une Direction comme celle de mon usine qui, après tout, ressemble à bien d'autres, est-elle obligée d'utiliser de telles méthodes ? Simplement parce que « la meilleure intégration du personnel d'encadrement aux objectifs des entreprises », comme dit le C.N.P.F., n'est pas possible autrement que par une politique répressive. Ainsi cette meilleure intégration se réduit à un simple asservissement des cadres. Et comme ne le cachait pas la Direction de mon usine, la première qualité d'un cadre est alors son dévouement à sa Direction.

Inversement le plus grand danger pour une Direction est de voir des cadres essayer concrètement d'établir de nouveaux rapports de travail dans une perspective d'autogestion, c'est alors que se trouvent mis directement en cause « les objectifs des entreprises » tels qu'ils sont définis par nos patrons. ■

cette prise de conscience  
sera peut être longue, elle se fera

**le contenu féérique de la réussite**

Il y a image dès qu'il y a, par exemple, substitution d'une vision stylisée à une réalité vécue. Barbara Streinsand, interviewée par « Paris-Match » déclare que réussir « c'est commander dix melons au restaurant pour ne manger qu'une bouchée de chacun d'eux ». La propriétaire des Folies-Bergères met tous ses colliers autour du cou quand elle voyage en avion ; ainsi parée elle ne peut ni parler, ni bouger puisque « elle dispose d'un milliard de bijoux ». Autant de visions, empruntées aux Mille et Une Nuits, destinées à charger la réussite d'un contenu féérique.

Ne nous y trompons pas, cette rhétorique n'est pas innocente. Un glissement inévitable s'opère du fait rapporté, à la manière dont il est relaté. Ici, le fait de « réussir » vient se confondre avec la « joie » de consommer et de posséder toujours davantage.

Dès lors, le projet apparaît clairement : il s'agit d'enquêter un processus d'identification, en vertu duquel nul ne saurait échapper à l'accumulation des biens offerts par la société industrielle avancée, faute de quoi il en transgresserait les normes.

La fonction sociale régulatrice d'une littérature de grande consommation peut donc être saisie au travers des images rhétoriques qui en sont le produit. Il est un domaine particulièrement fructueux.

tionnaire au reportage arrangé sur une célébrité à la mode. Nous emprunterons à « Paris-Match » deux exemples significatifs. A propos d'un mercenaire on nous présente le portrait suivant : « Sec, mince et noueux comme un bambou, fébrile impératif, yeux bleus, les joues creuses, le poil ras, le corps courbé de tous les côtés. » Le même hebdomadaire décrit l'amiral Patou comme un véritable archétype de marin : « Un chouan, un colosse, avec un sens corsaire du panache, s'acharnant à rompre les amarres et avec, dès qu'il s'agit de discipline, une peau de requin. » Tout y est, y compris pour la couleur locale, la transformation d'une pauvre vache en un féroce requin.

Selon la conception classique le niveau rhétorique d'un texte se mesure en quelque sorte à la distance qui le sépare d'un message de pure information. Ainsi voit-on se dessiner deux plans, celui du fond et celui de la forme du discours. Le second est réduit le plus souvent au rôle d'ornement du premier. La rhétorique se condense en une liste de figures abstraites dont la nomenclature foisonnante n'est du reste jamais tout à fait close et définitive : la synecdoque refuse toujours d'être réduite à un département de la métaphore et l'oxymore mène encore la vie dure à l'antithèse. Mais s'agit-il simplement du jeu inoffensif de grammairiens inslassables ? N'existe-t-il pas tout un code d'images réglementées déversées dans la littérature de consommation et quelle peut être leur fonction ?

## **COMPRENDRE NOTRE TEMPS**

# **LA RHÉTORIQUE EST NÉE DE PROCÈS DE PROPRIÉTÉ...**

« Vers 485 avant J.-C., deux tyrans siciliens, Gelon et Hiéron, opérèrent des déportations, des transferts de population et des expropriations, pour peupler Syracuse et lotir les mercenaires ; lorsqu'ils furent renversés par un soulèvement démocratique et que l'on voulut revenir au statu quo ante, il y eut des procès innombrables, car les droits de propriété étaient obscurcis. Ces procès étaient d'un type nouveau : ils mobilisaient de grands jurys populaires, devant lesquels, pour convaincre, il fallait être « éloquent ». Cette éloquence, participant à la fois de la démocratie et de la démagogie, du judiciaire et du politique, se constitua rapidement en objet d'enseignement. »

La rhétorique était née de procès de propriété. Vingt-cinq siècles plus tard, ses mécanismes et son statut offrent toujours des champs d'investigations inépuisables à la recherche. Ce n'est pas l'un des moindres mérites du numéro seize de la revue « Communications » que de nous offrir sur ce sujet le témoignage d'une réflexion mobile et créatrice.

**pour  
enjoliver  
un texte ?**

Une approche « classique » de la notion de rhétorique la fait apparaître comme une suite de règles destinées à produire des effets de langage, à enjoliver un texte. On oppose ainsi la notice biographique impersonnelle du dic-

tueux pour ce genre d'enquête : celui de l'interprétation des rêves destinée au grand public. Par ses variantes multiples, ses équivoques entre le vécu et le possible, l'onirisme apporte théoriquement au faiseur d'images un champ d'exploration prodigieux. Il est significatif que les clés des songes à grand tirage n'offrent à l'analyse qu'un matériau extrêmement limité.

### un code réservé à une élite ?

L'étude d'un tel ouvrage publié au siècle dernier en Angleterre montre une société toute entière préoccupée de commander, dans le détail, le comportement de ses membres : s'enrichir, avoir des enfants, demeurer conformiste en fuyant le scandale ; le réseau de relations humaines qui se dessine autour du victorian moyen apparaît très pauvre : « Il est nanti d'amis généralement faux, cupides et libidineux, de bonnes, de juives et de quelques comparses. »

Parvenus à ce stade de l'analyse nous pourrions être tentés de voir dans la rhétorique une chose morte, pétrifiée dans la répétition indéfinie de ses modèles. L'effet rhétorique est-il seulement une sorte de valeur ajoutée au texte selon la terminologie de l'économisme bourgeois ? Ou bien s'agit-il d'une dimension essentielle à tout acte de signification ? Sommes-nous devant un code réservé à une élite ? Inversement la notion de rhétorique ne recouvre-t-elle pas une réalité multi-

forme présente à la fois aux actes qui tentent de perpétuer une société et à ceux qui la subvertissent ? Pour répondre à de telles questions, il convient en premier lieu de lever une ambiguïté. Nous avons défini, au départ, l'effet rhétorique comme un supplément destiné à embellir un texte initial réputé neutre. Or, existe-t-il un texte neutre ? Essayons d'imaginer ce qui resterait de l'œuvre d'un Sartre ou d'un Camus après en avoir enlevé l'appareil rhétorique et nous serons vite convaincus de l'absurdité d'un tel projet. L'opposition que nous avons posée au départ entre la notice biographique « impartiale » du dictionnaire et le reportage de « Paris-Match » n'était que le premier moment nécessaire d'une analyse.

Si l'auteur du dictionnaire choisit de parler d'un personnage, il pose par là un acte de signification et la place plus ou moins grande qu'il accorde à l'histoire du personnage relève directement de l'effet rhétorique. Plus généralement, tout message est porteur d'un sens qui dépasse les termes propres de son contenu. Et il ne signifie qu'en infirmant ou confirmant d'autres messages. De telles considérations sont à la base des recherches contemporaines sur la rhétorique, replacés dans le contexte général de la théorie de la signification.

### pêchecaille, préfectance, pacson

Ces recherches ont permis notamment de rendre compte du

statut de l'argot par rapport au langage premier. Les schémas répertoriés par la rhétorique moderne sont impliqués dans la dégradation du langage premier par l'argot. Cette activité destructrice s'exerce sur le vocabulaire, c'est « le coup du père François pour le maiheu-reux substantif, baillonné par devant, offusqué par derrière, étripé jusqu'au cœur » : pêchecaille pour pêcheur, préfectance pour préfecture, paquet qui devient pacson, puis lacsonpem. La grammaire n'est pas plus épargnée : on forme le singulier « chapal » par opposition au mot chapeau considéré comme un pluriel et inversement le pluriel « crotaux » opposé au singulier crotale. Au-delà du langage c'est toute la société qui est tournée en dérision. On retrouve cette fois la rhétorique au service d'une fonction destructrice de l'ordre établi.

L'accès à un tel degré de généralité a permis d'envisager globalement la structuration du champ des figures de rhétorique. Chacune d'entre elles apparaît comme une transgression plus ou moins forte du principe de non-contradiction.

Au-delà de ces travaux ne faut-il pas envisager une hypothèse encore plus radicale selon laquelle tout le langage serait constitué d'images ? L'expression d'une connaissance sans image n'aurait dès lors pas de sens.

L'un des traits du langage humain serait l'aptitude à forger des images toujours nouvelles, constitutives de l'essence même de la liberté.

Jean-Jacques MAUGIS.

VIENT DE PARAITRE :

Philippe SUET

# COMITÉS D'ENTREPRISE DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL ET DÉLÉGUÉS SYNDICAUX

DÉSIGNATION

FONCTIONNEMENT PRATIQUE

3<sup>e</sup> EDITION

328 pages - Franco : 42,80 F

## LIBRAIRIES TECHNIQUES

27, Place Dauphine - Paris (1<sup>e</sup>)

C.C.P. Paris 65-09.

700.000 CELIBATAIRES,  
VEUFS, DIVORCEES, NE  
PEUVENT AVOIR TORT !

Avec son programme moderne

\* L'E.C.I. facilite les CONNAISSANCES, permet des possibilités illimitées de RENCONTRES IMMÉDIATES entre ses adhérents (HOMMES, FEMMES célibataires de tous âges) venus de partout, vous conduit à l'AMITIE, QUI SAIT AU MARIAGE ???

\* Faites-vous une OPINION PERSONNELLE en demandant la documentation « 1 » couleur GRATUITE (ou 1<sup>er</sup> CONTACT par fiche psycho-sélection-photo de votre région) QUI SUREMENT VOUS PASSIONNERA.

\* DEP. LOISIRS ! RALLYES, REUNIONS  
DISCOTHEQUE, VACANCES POUR  
CELIBATAIRES...

Indiquez votre âge, joignez 2 timbres

**ELYS-CLUB  
INTERNATIONAL**

B.P. 251.08 - Rue de La Boétie, PARIS-8<sup>e</sup>

Tél. : 256-02-47 (24 h sur 24)

à découper



PUBLICIS



si vous êtes  
**CATHOLIQUE**  
et  
si vous  
cherchez  
à vous  
**MARIER**  
écrivez à :

## PROMESSES CHRETIENNES

Service T R - Résidence Bellevue

92-MEUDON Tél. 027-04-92

# Pour être toujours bien informé

on a besoin d'un bon atlas mondial

Aujourd'hui, chacun veut et doit savoir davantage sur la situation actuelle de notre Terre. En lisant son journal. En regardant la télévision. En écoutant la radio. Pour sa profession. A la table familiale. Partout et toujours, le Nouvel Atlas Mondial vous offre cette information sûre.

Vraiment tout à fait nouveau,  
tout à fait moderne.

Avec 400 pages grand format, établies avec exactitude, imprimées avec précision, les cartes en dix couleurs, dont vingt-six pages d'extraordinaires cartes en relief de la Suisse, de la France, du Bénélux et de tous les continents (une présentation sans précédent !), et dix-huit pages de cartes économiques fort instructives. Et un index géographique comportant plus de 100.000 noms si judicieusement conçu que vous trouverez immédiatement la localité, la montagne, la vallée, le fleuve, le lac ou la région que vous cherchez.

Association Européenne d'édition  
Paris (6<sup>e</sup>)  
71 bis, rue Vaugirard

Je commande ..... ex. du NOUVEL ATLAS MONDIAL, port en sus (7 F).

- a) au prix de souscription de 158 F, payable à la livraison ;  
b) payable 30 F à la livraison, le solde en 7 mensualités de 20 F (prix-crédit 170 F) ; le non-paiement de deux acomptes rend exigible le montant total.

Biffer ce qui ne convient pas.

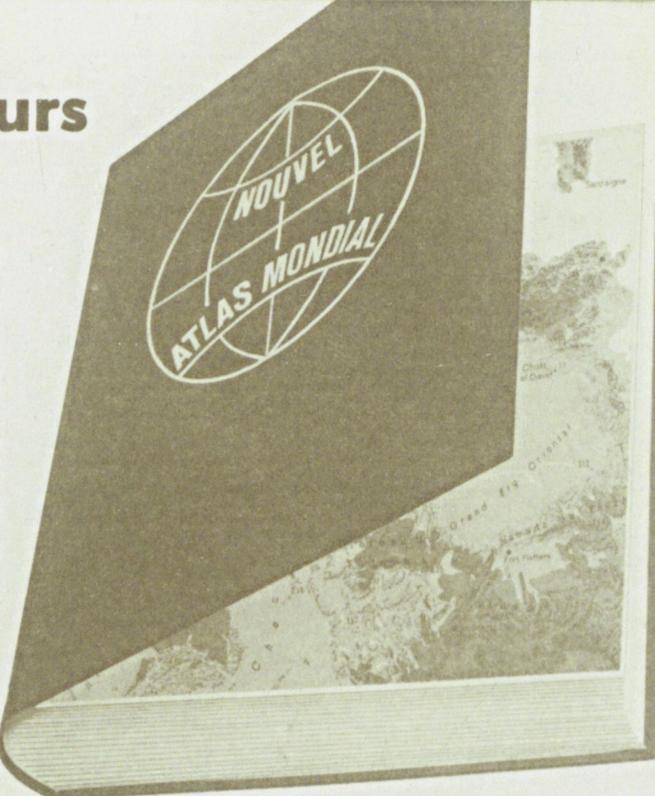
SER CA / Date .....

Signature .....

M., Mme, Mlle .....

Adresse exacte .....

Dimensions : 27 x 35 cm, dos 4 cm, dos 34 x 52 cm.



Rien ne manque,  
tout est d'une présentation admirable

Le royaume Tonga, dans les mers du Sud, les vraies frontières actuelles de l'Allemagne, les gisements de gaz en Sibérie, la structure des Pyrénées, l'extension actuelle de la Chine. Ainsi de suite.

Et papier de première qualité, Reliure en véritable skivertex rouge, couverture et dos avec gaufrure or !

**VOUS AVEZ BESOIN, VOUS AUSSI,  
DU NOUVEL ATLAS MONDIAL !**

Pour vous. Pour vos enfants. Au bureau. Chaque jour. Pour être toujours bien informé.

Et encore : cet atlas est un cadeau intelligent, sans cesse appelé à être consulté.

**Si vous commandez maintenant,  
vous économisez 30 F**

car, à présent, le prix de souscription de 158 F est valable, tandis que le prix définitif en magasin sera de 188 F.

Livraison avant Noël garantie. Payable aussi en mensualités.

**MAIS ECRIVEZ AUJOURD'HUI ENCORE !**