

CADRES



« Objectif 2000 »

CADRES



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

Directeur-gérant, Daniel Croquette. Rédacteur en chef, Joseph Le Dren.
Rédacteur en chef-adjoint, Julien Coutouly.

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

Le numéro 50 F. L'abonnement annuel 200 F. Prix dégressifs pour les commandes groupées.

CCP 30 474 52 N La Source.

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

Objectif 2000

N° 329-330

Sommaire

- 2 Une audace calculée
par Joseph Le Dren

POUR LA DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE

- 4 Europe, entreprise, syndicalisme : trois défis pour les cadres
par Daniel Croquette
- 11 Une autre conception de l'adhésion syndicale
par Jean-Paul Jacquier
- 18 L'entreprise en débat et le travail des cadres « publics et privés »
Une table ronde autour d'Yves Lasfargue, avec Janine Langlois-Glandier, Hervé
Sérieux, Bernard Brunhes, Armand Mella, Philippe Willaume
- 28 La dimension internationale
L'émergence des ingénieurs et cadres
par Michel Rousselot
- 35 *La négociation sociale,*
Un discours de Philippe Séguin, ministre des Affaires sociales et de l'Emploi

VERS L'EUROPE ET LE MONDE

- 44 Un message de Jacques Delors
- 46 La France à l'horizon 1992
par Pascal Lamy
- 54 Cadres en Europe
Une grande enquête auprès des cadres de quatre pays : France, Allemagne
Fédérale, Grande-Bretagne et Espagne
- 64 Edmond Maire commente le sondage européen :
« Ressource humaine d'abord »
- 68 Syndiqués pour l'Europe
Une table ronde autour de Jean Lapeyre, avec John Evans, Antonio Farriols,
Ulf Imiela
- 74 2000, Objectif Nord-Sud
Un soir à la Villette. Une table ronde autour de Joseph Le Dren, avec Edgar Pisani,
Elimane Kane et Jorge Bittar
- 82 La dimension mondiale
Cadres et syndicats, un enjeu réciproque
par Héribert Maïer

LE VII^e CONGRÈS DE L'UCC-CFDT : ENJEUX, DÉBATS, PROPOSITIONS

- 90 Daniel Croquette présente le rapport général, et les congressistes interviennent
- 100 Onze décisions égalent une résolution
- 104 Sept commissions autour de l'objectif 2000
- 108 Cet ambitieux projet que nous portons ensemble
Les conclusions de Daniel Croquette

Une audace calculée

Plus il y a crise et plus s'imposent des choix entre la résignation et l'audace calculée. Par les temps qui courent, il y avait de l'audace à

cibler « Objectif 2000 » quand on est une organisation de cadres. Il y en avait aussi à titrer « Entreprise, Europe, Démocratie » aux

élections prud'homales. Et par deux fois l'audace a payé.

Début octobre, les journées « Objectif 2000 » rassemblaient au Palais des Congrès près du double du nombre de cadres réunis en 1985 au Congrès de Strasbourg, pourtant réussi. C'est encourageant pour les orientations choisies et le travail réalisé par la petite équipe de l'UCC, en relation avec

le réseau ample et divers des ingénieurs et cadres de la CFDT. C'est aussi un pas de plus dans une prudente évolution vers un nouveau style de congrès, et d'action syndicale.

Deux mois plus tard, à l'élection des prud'hommes, les quatre points gagnés par la CFDT dans le collège Encadrement indiquent un niveau d'audience nationale dont il convient de prendre acte.

Mais il n'y a pas lieu de se griser. Le taux d'abstentions confirme une désaffection à l'égard du syndicalisme, la France détenant toujours sur ce point la dernière place en Europe. Si les raisons de cette singularité ne sont pas claires, en revanche, la très intéressante enquête UCC-Motivation présentée dans ce numéro donne à réfléchir. Elle montre que si le syndicalisme ne fait pas recette auprès des cadres français, il en est de même pour le prétendu modèle japonais. Elle montre surtout l'intérêt de nombreux cadres français, allemands, espagnols et britanniques pour un syndicalisme à dimension européenne.

Voilà une sérieuse hypothèse de travail. Sans mythifier l'Europe, il est raisonnable de croire qu'elle est devenue l'horizon nécessaire de tout projet d'envergure, qu'il soit politique, social ou syndical.

L'échéance 1992 comporte une part d'utopie et beaucoup de volontarisme. Mais qui dit mieux ? La pente actuelle est à la déprime, à la fragilisation des structures, aux jeux d'ambition sauvage. Si l'idée européenne n'est pas une panacée, elle a du moins le mérite d'imposer une perspective nouvelle aux administrations, aux entreprises, aux militants. Contre la tentation du repli, elle sollicite les capacités stratégiques des individus, des organisations et des Etats. Parmi tous les risques d'aujourd'hui, celui-là ne vaut-il pas qu'on le choisisse ?

Joseph LE DREN

EUROPE, ENTREPRISE, SYNDICALISME

A Philippe Brocard, tombé le 7 mars 1986 sous les coups d'un commando d'extrême-droite. Que son action nous aide à la démocratie et à la tolérance.



TROIS DÉFIS POUR LES CADRES :

PAR DANIEL CROQUETTE

POUR LA DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE

Nous sommes plongés dans une période de mutations techniques, économiques, sociales et culturelles. Comme toutes les organisations, le syndicalisme est secoué. Deux attitudes sont possibles : le repli qui conduit à la mort, ou la recherche, l'invention qui conduisent au renouveau. C'est cette deuxième attitude que l'UCC choisit résolument avec toute la CFDT. Ce renouveau nous le mènerons avec les équipes syndicales et pour notre part avec les adhérents ingénieurs et cadres.

Compétitivité et démocratie en Europe

L'Europe constitue un symbole extrêmement puissant de la démocratie dans le monde. Elle ne pourra le rester que si elle s'en donne les moyens politiques, économiques, culturels et notamment si elle trouve la voie d'une compétitivité plus forte sur le plan économique.

L'Europe ne pourra réellement se construire si elle est laissée aux mains des seuls acteurs politiques. L'implication des acteurs économiques et sociaux est nécessaire. La CFDT toute entière veut lui donner corps à travers sa participation dans les organisations syndicales européennes. L'UCC y contribue elle-même par son adhésion à la FIET et à l'EURO-FIET votée en 1981 et concrétisée en 1984.

L'Europe, une pratique certaine de la démocratie. L'Europe de l'Ouest reste le berceau d'anciennes démocraties rejointes récemment par la Grèce, l'Espagne et le Portugal.

La démocratie politique constitue un bien fragile auquel nous sommes profondément attachés. La démocratie et les droits de l'Homme ne peuvent s'accommoder des positions populistes et xénophobes de l'extrême-droite qui ont conduit aux errements et aux atrocités que l'Europe a connues il y a un demi-siècle. Par contre, la démocratie dépasse dans la grande majorité des pays d'Europe

occidentale les critères classiques gauche-droite et l'alternance politique régulière tend à la renforcer.

Cependant, le libéralisme ambiant en France et dans d'autres pays européens peut nuire à la démocratie et à l'efficacité économique. Certes la liberté des prix a desserré des contraintes parfois néfastes. Mais un développement harmonieux, une recherche coordonnée supposent un « mieux d'État ».

L'Europe face au monde. L'Europe est face à des enjeux mondiaux de développement, d'environnement, de technologies, de communication, de compétitivité. Pour l'illustrer, d'abord une question, les biotechnologies ne représentent-elles pas un pouvoir redoutable où l'homme est capable d'agir sur lui-même ? Ensuite un chiffre-clé : la dette des pays en voie de développement est estimée à 960 milliards de dollars, dont 40 % ne concernent que les 10 pays les plus endettés. La construction de l'unité européenne associée à une politique de coopération avec les pays en voie de développement, est un enjeu majeur pour l'avenir de notre continent et constitue l'une des rares chances de rééquilibrage entre pays industrialisés et pays du Tiers Monde. Une certitude : l'Europe est soumise à rude épreuve pour maintenir sa compétitivité dans de nombreux secteurs. Or celle-ci est indispensable pour son devenir. Le Grand Marché de 1992 y contribuera. Le rôle des cadres y est essentiel.

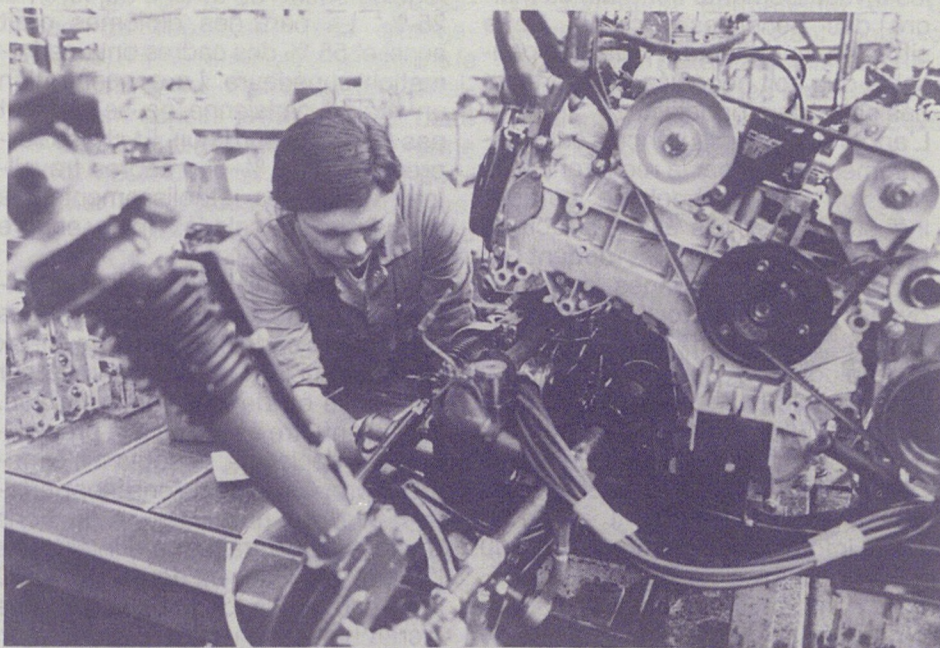
L'Europe face à elle-même. L'Europe doit aussi répondre à de graves enjeux internes :

- Un emploi plus réparti dans la population suppose des actions multiples touchant la croissance, la formation, la réduction du temps de travail, le développement d'activités socialement utiles.
- Le maintien d'une protection sociale forte doit s'accompagner d'un financement adapté et d'une maîtrise des dépenses.

- Les déséquilibres entre les régions d'Europe doivent être traités avant et après 1982. La libre circulation et la libre installation des personnes vont mettre en concurrence les formations et les professions des différents pays. Le connaissance des langues est aussi déterminante.

dans les activités de l'Institut Belleville, nous prendrons part à des projets de développement.

- L'action de l'UCC dans la FIET (Fédération Internationale des Employés, Techniciens et Cadres). Nous avons fait des propositions pour que le groupe cadres constitue une



L'action internationale de l'UCC. La politique internationale de l'UCC est conduite selon trois axes principaux :

- La priorité à l'Europe. Notre participation active à l'EURO-FIET, les contacts bilatéraux multiples constituent les moyens de cette action. Depuis quelques années, les organisations syndicales européennes prennent conscience de l'importance des ingénieurs et cadres et tendent à mieux les organiser : Allemagne, Belgique, Espagne, Grande-Bretagne, Italie, Suède. Des équivalents de l'UCC se mettent en place.

- La participation aux efforts de développement et la coopération avec les syndicats du Tiers Monde et des Nouveaux Pays Industriels. Par exemple avec les syndicats d'ingénieurs du Brésil s'est instaurée une collaboration dans le domaine des technologies. Et avec une implication

réelle force d'appui pour les syndicats.

Une Europe renforcée jouerait dans le monde un rôle actif pour la démocratie et la liberté. L'UCC pour sa part, la CFDT tout entière contribueront à sa construction, notamment celle de l'Europe économique et sociale.

Efficacité et démocratie dans l'entreprise

A la SNCF, la modernisation technique d'hier, la modernisation économique d'aujourd'hui s'opéraient sans modernisation sociale. Le conflit de l'hiver 1986-87 en a été le brutal révélateur. A la SNCF comme dans l'enseignement, une transformation du rôle de la hiérarchie est nécessaire. Deuxième défi donc pour les cadres : vivre un rôle nouveau à l'inté-

rieur des entreprises et des administrations qui changent.

Les entreprises, les fonctions publiques et leur devenir. Les entreprises et les fonctions publiques affrontent une période difficile. Le commerce extérieur français demeure durablement préoccupant, les investissements sont faibles malgré des bénéfices records. Cette situation rend d'autant plus indispensable que soit négociée la répartition des gains de productivité.

L'appareil productif français est suffisamment nourri par la recherche et la diffusion de la technologie. Le tissu industriel n'est pas assez structuré. Les cadres supérieurs mettent en avant dans les sondages le peu de dynamisme commercial et une insuffisante adaptation aux nouvelles technologies.

Les évolutions technologiques sont rapides. Elles affectent le nombre d'emplois et les contenus de travail dans les ateliers, bureaux et centres de recherche. En 2005, il y aura un poste informatisé par bureau et 1 000 ateliers flexibles en France. La gestion d'informations complexes fait partie dès aujourd'hui de l'activité de beaucoup de salariés. Les fonctions de cadres elles-mêmes sont transformées et l'UCC a mis en place des groupes de travail, organisé des colloques sur certaines fonctions en collaboration avec les régions.

L'organisation syndicale doit peser sur ces transformations technologiques dès la conception pour adapter les postes, freiner les exclusions, permettre les reconversions. Les ingénieurs et cadres jouent eux-mêmes un grand rôle dans la conception du travail et ils peuvent utiliser les marges de liberté des systèmes d'organisation pour rendre le travail plus qualifiant.

L'organisation syndicale doit favoriser le développement et la qualité de l'expression-participation.

Les cadres sont essentiels pour sa réussite dans les entreprises et les fonctions publiques, et pour faire apparaître à terme un « modèle français »,

mariant les aspirations individuelles et les garanties collectives.

Un rôle nouveau pour les cadres. Le nombre de cadres continue d'augmenter en valeur absolue et en valeur relative. Ils forment aujourd'hui 10 % de la population salariée. La proportion de femmes augmente régulièrement et atteint aujourd'hui 25 %. La part des diplômés croît aussi et 55 % des cadres ont une formation supérieure. La concentration en région parisienne ne se dément pas (38 % aujourd'hui). Et chose surprenante 41,5 % des cadres travaillent dans des établissements de moins de 10 salariés (plus encore dans le tertiaire).

L'organisation syndicale doit contribuer à répondre aux attentes des cadres. Les cadres veulent être mieux informés sur la vie et le devenir de leur entreprise ou de leur administration. Ils veulent être associés à la préparation des décisions, et pouvoir s'exprimer à propos de décisions inopportunes, telles que des réductions d'effectifs contraires à l'intérêt de l'entreprise. Dans ce domaine, l'UCC a obtenu que la loi ouvre aux cadres hiérarchiques un droit d'expression dans de groupes spécifiques. L'UCC veut par ailleurs obtenir que les objectifs annuels des salariés et les moyens qui les sous-tendent relèvent d'une discussion de plus en plus formalisée. Mais la principale préoccupation demeure l'emploi.

La maîtrise de l'évolution de sa propre carrière devient un facteur déterminant pour prévenir le chômage, pour éviter les insuffisances professionnelles ou la perte de confiance souvent évoquées comme motif de licenciement aux prud'hommes. L'UCC entend donc développer de nouvelles garanties pour les cadres :

- des droits pour les candidats à un poste face aux entreprises ou aux cabinets de recrutement,
- des outils de gestion de carrière plus développés,
- des garanties face à la mobilité,
- le temps indispensable pour la formation permanente,

- des négociations permettant de fixer les limites et les règles de l'individualisation des rémunérations,
- une aide améliorée aux créateurs d'entreprises.

Les évolutions techniques, économiques et sociales conduisent les cadres à devoir exercer un nouveau rôle : un rôle d'animateur des équipes, de négociateur des changements, d'innovateur y compris dans le domaine social, de formateur. Certaines entreprises voient dans cette évolution positive un moyen à terme pour court-circuiter, voire pour supprimer les organisations syndicales. Ce n'est bien sûr pas le point de vue de l'UCC. Cependant, le management participatif, les projets d'entreprises obligent les organisations syndicales à bouger, à s'adapter, à affiner elles aussi le contenu d'un nouveau rôle.

La formation des ingénieurs et cadres. La réflexion de l'UCC sur les cadres demain, le nouveau rôle qu'ils doivent jouer dès aujourd'hui, l'a conduite à analyser les systèmes de formation.

Dominique Xardel, directeur de l'ESSEC définit ainsi les cinq qualités qu'il entend développer chez ses élèves : la sensibilité, l'ouverture au monde, la ténacité, la maîtrise de son temps, la mobilité. Nous partageons avec lui l'impérieuse nécessité de

l'adaptation de la formation initiale aux enjeux de demain. L'UCC est présente dans quelques conseils d'administration d'écoles et d'universités. Elle entend contribuer pour sa part à jeter des ponts entre l'école et l'avenir notamment dans le domaine de la formation humaine et sociale.

La formation permanente est un investissement important pour les entreprises et les administrations. Il faut en tirer toutes les implications et revaloriser les garanties collectives pour les formateurs.

Solidarité et démocratie avec le syndicalisme

Pour un renouveau du syndicalisme, l'UCC prend parti. Elle veut promouvoir : un syndicalisme de propositions ; une place enfin reconnue à la négociation ; le développement de l'expression des salariés ; un pouvoir plus grand des adhérents.

Le Bureau National Confédéral a lancé dans la CFDT une réflexion en profondeur sur ce renouveau.

Faut-il redéfinir un projet ? Si l'on entend par projet une vision achevée de la société, nous ne le croyons pas. Cette société, ces entreprises, ces fonctions publiques, nous ne les forgerons que progressivement avec les adhérents et les salariés. Par contre, il s'agit de mieux définir le sens de notre action et des objectifs communs. Des



valeurs nous en avons : émancipation, solidarité, dignité, responsabilité, démocratie. Des objectifs communs aussi : emploi, Europe, libertés. A partir de ceux-ci, aux militants, aux adhérents de les traduire avec les salariés en propositions et en revendications.

L'UCC se prononce aussi pour un syndicalisme qui pèse dans la transformation du travail et qui associe par des propositions tant la défense des exclus que l'implication des cadres qui réussissent. Le syndicalisme de demain ne s'exerce pas contre les entreprises. Au contraire, il anticipe les évolutions.

Enfin, le syndicalisme doit permettre l'expression des adhérents et des salariés. Faire toute leur place aux adhérents signifie que des réponses différentes pour un même problème puissent être données dans deux entreprises distinctes en fonction des réalités rencontrées. Donner toute leur place aux adhérents signifie des structures moins normatives qui apportent des outils de réflexion, de synthèse, des moyens d'action, un rôle d'expertise et de conseil.

L'UCC en marche. Aujourd'hui, l'UCC a deux fois 20 ans. Nous sommes en effet les héritiers de la FFSIC, la Fédération Française des Syndicats d'ingénieurs et Cadres CFDT. L'UCC entend poursuivre la promotion du syndicalisme pour les cadres au cœur de la CFDT.

Notre audience peut se mesurer soit au nombre d'adhérents ingénieurs et cadres, supérieur aujourd'hui à celui de la CGC, mais encore à la représentativité électorale (17,2 %) qui reste inférieure (30,3 % pour la CGC) sauf dans la fonction publique.

Un effort important d'organisation est en cours, c'est le plan SYCOMORE. Certaines fédérations progressent bien grâce à une prise en charge forte. Des régions prennent des initiatives dans le domaine des cadres. Le projet de modification des statuts leur donnera un rôle reconnu au Bureau National de l'UCC.

L'UCC se donne trois objectifs pour demain :

- dans les entreprises et les fonctions publiques, des équipes de cadres plus fortes pour une action à la fois professionnelle et syndicale.

- un syndicalisme perçu comme un « plus » personnel et professionnel pour les cadres.

En conclusion, les ingénieurs et cadres CFDT proposent aux deux millions de cadres de ce pays de relever les trois défis auxquels ils vont eux-mêmes s'atteler dans les prochaines années :

- compétitivité et démocratie en Europe,

- efficacité et démocratie dans l'entreprise,

- solidarité et démocratie avec le syndicalisme. ■

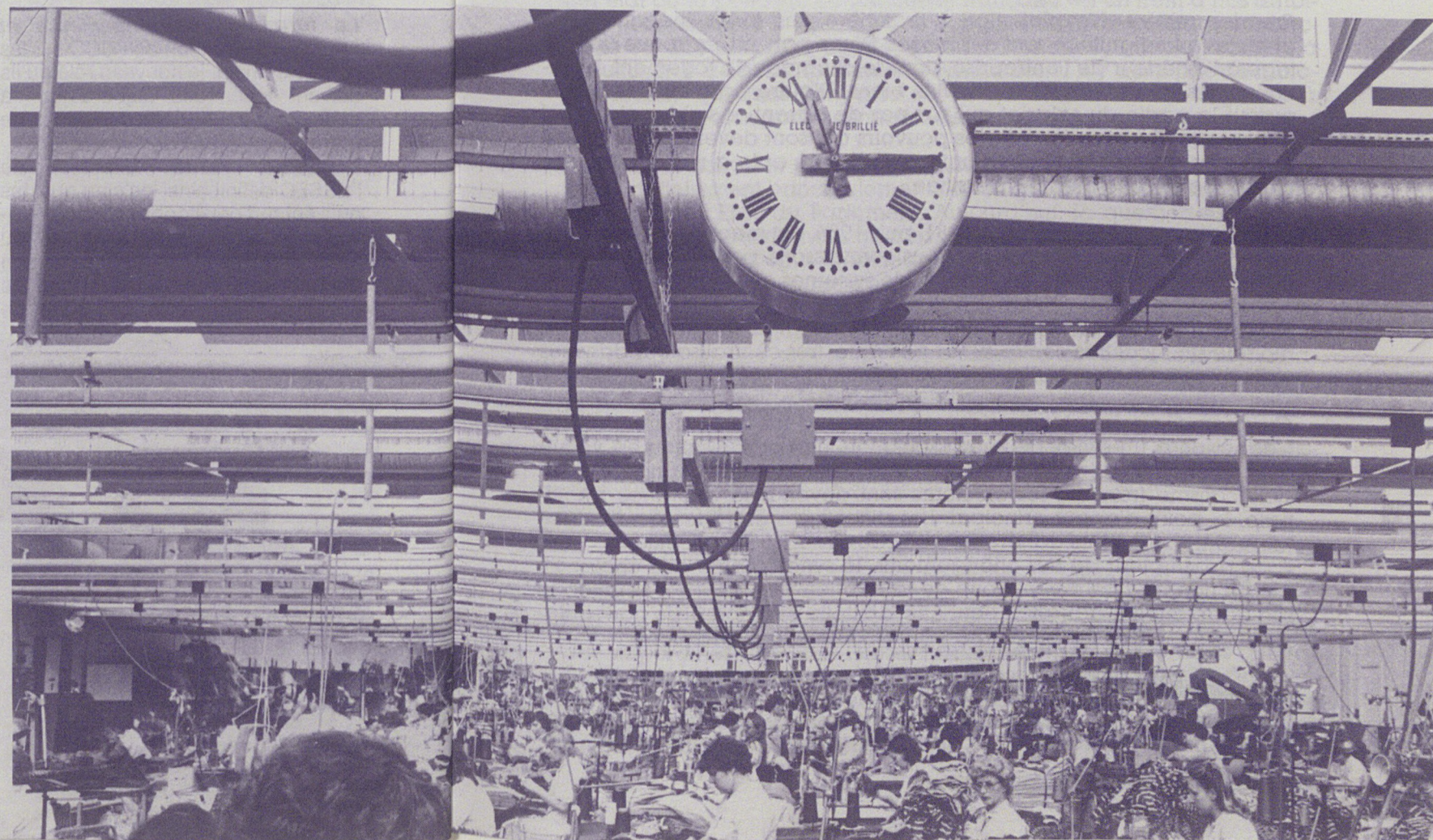
Daniel Croquette

UNE AUTRE CONCEPTION DE L'ADHÉSION SYNDICALE

Pour ouvrir les voies de la relance

PAR JEAN-PAUL JACQUIER*,

Secrétaire national de la CFDT,
responsable du secteur Entreprise



Braquer les projecteurs sur l'adhérent, et recomposer le syndicalisme depuis ce point focal : voilà un bon projet syndical pour une CFDT affairée à redéchiffrer ses territoires. Un orfèvre l'énonce et son texte appelle des lectures attentives.

Notre société est à un moment charnière. Les nouvelles technologies, la restructuration industrielle, la place prise par les services aux entreprises et aux particuliers, le travail des femmes, le travail des couples, les nouveaux comportements sociaux, culturels, idéologiques, tous ces faits et bien d'autres montrent que nous sommes entrés dans une nouvelle période historique.

Le syndicalisme est à son tour dans une période charnière. Nous avons conquis des garanties pour les salariés. Nous avons obtenu des droits et moyens d'une représentation des salariés... Et c'est à ce moment que l'adhésion syndicale connaît un fort recul ! Notre interprétation de ce phénomène est que la relation syndicalisme-salarié est en crise. Ce n'est pas l'utilité du syndicalisme qui est mise en cause, c'est l'utilité de l'adhésion à un syndicat.

Sur l'utilité d'adhérer

Quels repères existe-t-il pour nous aider à comprendre, puis à entreprendre les adaptations nécessaires ?

Premier repère. L'exploitation outrancière, les fortes inégalités, les atteintes à la dignité se sont déplacées. D'une part, on les trouve davantage à l'extérieur de l'entreprise, dans le chômage, le logement, l'éducation, les loisirs, l'accès à certains biens. D'autre part, elles touchent surtout la partie du salariat qui n'a pas de garanties stables et qui est minoritaire. De plus, face à des pouvoirs qui sont devenus multiples, il n'y a plus une revendication unique et simple apte à rassembler une classe sociale elle-même diversifiée.

Deuxième repère. Les années 1981, puis 1986, ont marqué la différence entre alternative et alternance. Nous connaissons, pour la majorité des citoyens au moins, la fin de l'attente de systèmes alternatifs.

Troisième repère. Un certain modèle syndical a fait son temps. Un modèle syndical très centré sur la politique, très centralisateur dans ses mots d'ordre, très centralisé dans sa gestion.

Quatrième repère. L'adhésion est entrée dans une autre culture. L'adhésion à un syndicat, une association, une organisation est vécue avec la crainte d'être embrigadé et avec le désir d'un échange. Pour le syndicalisme français, les électeurs sont devenus la référence principale, le point d'appui principal. Les différences entre les syndicats se mesurent non à leurs adhérents, mais aux voix qu'ils recueillent. Face à l'ampleur de ces changements, le syndicalisme doit choisir s'il fait ou non de l'adhésion, donc de la relation aux salariés, le pivot de son adaptation. L'adhésion peut-elle, doit-elle être comprise non seulement comme une nécessité, mais aussi comme une ambition ?

Une ambition démocratique

L'adhésion syndicale est une ambition nécessaire à l'évolution, au progrès de nos démocraties. L'efficacité, la légitimité d'une institution ne se

mesurent pas seulement à un rapport direct, du citoyen au Parlement, du salarié à son entreprise, de l'usager à un service collectif, d'une population à son Etat, des salariés à un syndicat. Si l'élection est nécessaire, si l'urne reste un instrument nécessaire, il faut aussi rechercher, à travers l'adhésion, un autre type de médiation. A défaut, les institutions se bureaucratisent, s'enferment en elles-mêmes.

Entre le libéralisme et la bureaucratie, un autre âge de la démocratie, autre que la seule démocratie institutionnelle, s'avère nécessaire : celui d'une démocratie participative. C'est-à-dire d'un système dont les différentes institutions ne se contentent pas de proposer de voter pour le meilleur, mais qui recherchent la participation des groupes et des individus. De l'adhésion dépend aussi la réussite des mutations qu'affrontent les entreprises et les professions.

La réussite des mutations technologiques et managériales passe par une large compréhension de leurs sens, par l'intérêt et l'expression des salariés, passe par la négociation des processus de changement. Or il y a aujourd'hui tentative de « passage en force » des chefs d'entreprise. L'élitisme des managers, un certain totalitarisme managérial – y compris des plus modernes – est sous-jacent à la prétention, sensible chez beaucoup, d'être seuls détenteurs de la vérité dans et sur l'entreprise. Toute l'élite française a les yeux tournés vers 1992 et la création du marché unique. Mais la France a un handicap sur ses voisins européens, celui d'une bien moindre qualité des relations contractuelles. Cet état de la politique contractuelle française est un frein à nos ambitions économiques. Et la mauvaise capacité de notre politique contractuelle est due en partie au manque d'adhésions syndicales, comme à l'insuffisance de nos implantations syndicales. Il n'y aura pas de mutation réussie qui fasse l'impasse sur le syndicalisme et sa capacité à développer des rapports contractuels.

L'adhésion enfin doit devenir ambition syndicale. Longtemps, nos projets se définissaient principalement par ce que nous voulions obtenir du patronat, de l'Etat, du Parlement. Aujourd'hui, la question est ce que nous voulons devenir nous-mêmes, ce que nous voulons être avec les salariés. Le rendez-vous ambitieux et nécessaire avec notre époque est dans notre capacité à inscrire l'adhérent dans notre projet syndical.

Notre projet sera-t-il la simple adhésion de masse ou la qualité de la participation des salariés au syndicalisme ? Cette ambition ne dépend pas des autres. Elle repose sur notre choix de développer un syndicalisme qui sorte de sa culture clandestine, minoritaire, élitiste, pour développer une culture de masse et participative.

Pour un syndicalisme revendicatif, contractuel... et qui marche

Les conditions de ce projet syndical touchent aux trois domaines essentiels d'une stratégie syndicale.

1. La première condition est de retrouver des sources revendicatives appropriées au contexte actuel. Nous avons largement épuisé notre capital revendicatif, celui qui, né de l'après-guerre, correspondait à un type de besoins, à une certaine situation. Nos filières revendicatives contemporaines sont dans l'égalité professionnelle des femmes qui travaillent, dans la nécessaire équivalence des situations sociales des salariés de PME, dans le changement du travail, dans les garanties à mettre en place pour les hors-statuts, dans le développement de nouvelles politiques sociales et culturelles.

Mais en même temps, il nous faut concrétiser ces filières revendicatives par des revendications élaborées par les salariés. Car les revendications d'avenir sont celles des salariés dans leur ensemble et non celles des seuls responsables syndicaux.

2. La deuxième condition est dans nos pratiques syndicales. Deux lignes de force sont devant nous. Celle qui vise à construire une utilité contractuelle du syndicalisme, est évidente, partagée par le plus grand nombre. La présence contractuelle du syndicalisme est encore une réalité à construire dans un nombre considérable d'entreprises comme dans les différents niveaux de l'administration. Cette activité contractuelle relève des instances syndicales et non des instances représentatives, à condition que nous restions à la hauteur de notre exigence, que nous réfléchissions au rythme de la négociation collective et à ses contenus.

La deuxième ligne de travail est celle de notre rapport aux institutions représentatives. Il faut, non pas craindre les dérives institutionnelles, mais animer une pratique de qualité de nos élus dans les instances. Une charte de nos élus est sans doute aujourd'hui nécessaire pour fixer un nouveau cadre dynamique et coopératif à l'action des élus syndicaux.

3. La troisième direction est celle de l'adaptation de notre fonctionnement. L'allègement de nos structures, là où elles sont formelles et inefficaces, la mise en œuvre de véritables politiques de communication, la création d'une véritable coopération des structures et des réseaux, tout cela nous offre et requiert du travail, beaucoup de travail, mais passionnant.

Reste une dernière condition, particulière parce qu'elle touche à la nature même de l'adhésion syndicale. Les patrons sont d'abord tayloriens dans leur tête. Le syndicalisme est d'abord minoritaire dans sa tête. Parce que nous avons encore en nous une vision militante de l'adhésion. Et les cadres CFDT sont bien placés pour connaître le prix

de cette conception de l'adhésion. Or notre objectif est-il seulement de regagner le terrain perdu, de retrouver le niveau d'adhésion des années 1970 ? Ou notre ambition n'est-elle pas de réfléchir et de combattre pour une adhésion contemporaine qui débouche sur une adhésion réellement de masse ? Notre ambition n'est-elle pas de faire que nos adhérents soient nos trois millions d'électeurs ?

Une nouvelle relation syndicat-salarié

Si telle est notre ambition, il faut ouvrir les voies d'une autre conception de l'adhésion syndicale. Il nous faut chercher à faire de milliers de salariés nos associés. L'adhésion ne deviendra de masse qu'à trois conditions :

- l'existence de « services » syndicaux, concrets, visibles, de défense, d'information, d'acquis contractuels ;
- l'assurance de ne pas être embrigadés, de ne pas perdre sa liberté de penser ou d'agir ;
- de pouvoir donner, si on le souhaite, son avis sur les positions et les actes syndicaux.

Ce nouveau type d'adhésion ne peut surgir que d'une nouvelle relation syndicat-salarié.

Un chèque de participation syndicale peut être la forme qui noue cet échange. Mais le fond, c'est l'ouverture du syndicalisme, sa capacité à faire évoluer les formes de la démocratie syndicale. Une nouvelle étape de la démocratie syndicale n'est pas un prix à payer, mais la façon de créer un syndicalisme contemporain en évitant sa dérive parlementariste ou bureaucratique. Cette nouvelle étape est donc une ambition. La CFDT, avec la culture syndicale qui lui est propre, est l'organisation qui peut le mieux épouser cette ambition. Mais pour épouser, il faut d'abord dire oui ! Et cette réponse vous appartient.

Jean-Paul Jacquier



LES CADRES ET L'ENTREPRISE EN FRANCE



LES VALEURS QUI MOTIVENT LES CADRES

(Source SOFRES 1986)

1 Responsabilité	15,95
2 Intérêts du travail	15,95
3 Acquisition de compétences	15
4 Autonomie	14,55
5 Participation à une entreprise en développement	14,45
6 Participation à un service public	14,2
7 Image de la poste	13,9
8 Enrichissement personnel	13,4
9 Sécurité de l'emploi	13,3
10 Climat relationnel	12,95

DYNAMISME COMMERCIAL ET TECHNOLOGIES

L'effort le plus urgent selon les cadres supérieurs

(Source SOFRES 1986)

- Le dynamisme commercial	72 %
- L'adaptation aux nouvelles technologies	70 %
- La promotion de l'image de l'entreprise	31 %
- La délégation des responsabilités	30 %
- Un meilleur partenariat avec les clients et fournisseurs	29 %
- La communication interne	27 %
- L'expression et la participation des salariés (cercles de qualité, groupes de réflexion)	26 %
- La définition d'un projet d'entreprise	16 %
- La prise en considération des attentes du personnel	8 %
- Sans opinion	1 %

LES INVESTISSEMENTS PROGRESSENT PEU

(Source INSEE).

	1986	1987
Entreprises (sauf grandes entreprises nationales)	+ 5,6 %	+ 4,5 %
Industries concurrentielles	+ 2,4 %	+ 3,0 %
Grandes entreprises nationales	- 2,8 %	- 4,0 %
Commerces et services	+ 11,3 %	+ 7,0 %
Total :	+ 3,8 %	+ 3,0 %

L'ENTREPRISE EN DÉBAT

et le travail
des cadres,
« publics »
et « privés »

Une table ronde autour d'Yves Lasfargue, avec Janine Langlois-Glandier, Hervé Sérieyx, Bernard Brunhes, Armand Mella, Philippe Willaume.

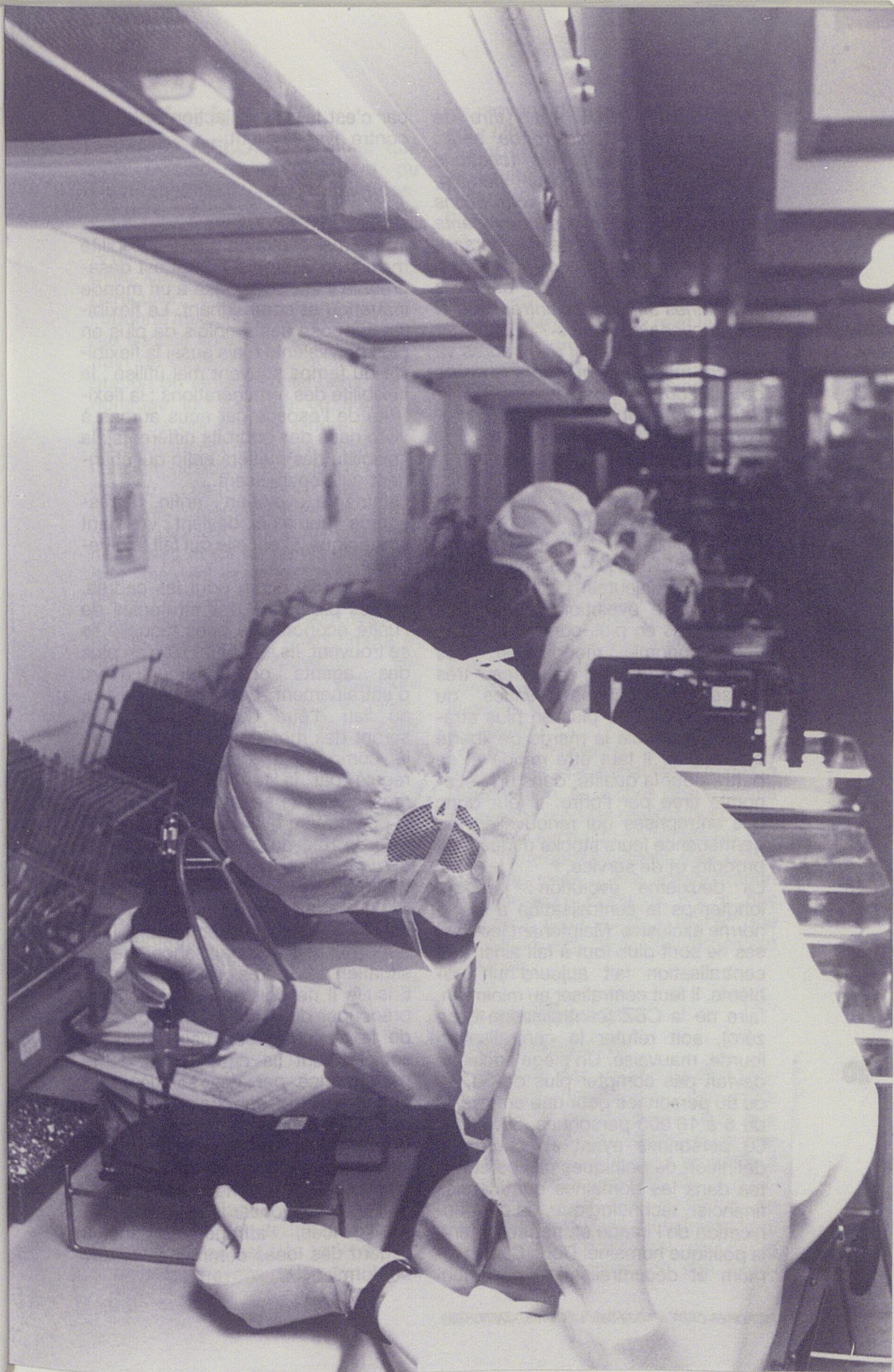
Etrange ce bouillonnement autour de nos entreprises publiques comme privées. Encore qu'une avant-garde ne réponde pas de toute la troupe.

N'est-ce pas reconnaître que tout n'allait décidément pas pour le mieux dans le monde des ateliers et des bureaux ?

L'entreprise est donc, bel et bien, à réformer, à changer, à modifier.

Patiemment et obstinément. Mais, attention, prévient le syndicaliste ici au créneau : « Il ne suffit pas de changer les mots ou de faire des livres »...

Autour d'Yves Lasfargue pour parler de l'entreprise étaient réunis (dans l'ordre de leur prise de parole) : Hervé Sérieyx, président d'Eurequip, Armand Mella, responsable des relations humaines à la Société Casino, Janine Langlois-Glandier, présidente de l'INA, Philippe Willaume, président du Centre des Jeunes Dirigeants, Bernard Brunhes, conseiller du président de la SNCF et, Jean-Paul Jacquier, secrétaire confédéral et membre de la commission exécutive de la CFDT.



YVES LASFARGUE - Le titre de cette première table ronde sera : « Les entreprises et les fonctions publiques : enjeux pour demain, défis pour les cadres ». Nous avons demandé à chacun des intervenants de donner son point de vue personnel sur trois questions-clés :

1. Comment vont évoluer dans les prochaines années les entreprises et les fonctions publiques ?

2. Comment le travail des cadres va en être modifié et que sera le cadre de l'an 2000 ?

3. Quelles évolutions ceci peut provoquer dans le syndicalisme et le syndicalisme cadre en particulier ?

Une économie tirée par l'offre

HERVÉ SERIEYX - Je vois quatre évolutions majeures.

La première évolution : l'entreprise est de plus en plus contrainte, dans une économie mondialisée, très interconnectée, par un réseau très dense d'obligations venues du dehors, d'être de plus en plus stratégique. Désormais la marge de liberté est réduite. Il faut être rapide et se battre pour la qualité, dans une économie tirée par l'offre. Il faut donc des entreprises qui renouvellent en permanence leurs stocks d'idées, de produits et de service.

La deuxième évolution : pendant longtemps la centralisation a été la norme exclusive. Maintenant les choses ne sont plus tout à fait ainsi et la centralisation fait aujourd'hui problème. Il faut centraliser au minimum, faire de la CBZ (centralisation base zéro), soit réfuter la centralisation lourde, mauvaise. Un siège social ne devrait pas compter plus de 30, 40 ou 60 personnes pour une entreprise de 8 à 10 000 personnes. 30, 40 ou 60 personnes ayant en charge la définition de politiques claires et fortes dans les domaines commercial, financier, technologique, de communication de l'image et, naturellement, la politique humaine. Donc CBZ minimum et décentralisation maximum

car c'est là qu'est l'action et la rencontre avec le client.

Syndicalisme vigie

Troisième évolution : une flexibilité maximum. Même si le mot est désagréable il est la réponse à un monde inattendu et contraignant. La flexibilité suppose des emplois de plus en plus polyvalents mais aussi la flexibilité du temps souvent mal utilisé ; la flexibilité des rémunérations ; la flexibilité de l'espace car nous aurons à vivre dans des endroits différents ; la flexibilité des métiers enfin qui changent ou disparaissent...

Quatrième évolution : enfin, la ressource humaine devient vraiment stratégique. C'est elle qui fait la différence.

D'où un rôle accru pour les cadres, parties prenantes des stratégies de l'unité économique dans laquelle ils se trouvent. Ils seront de plus en plus des agents de communication, d'entraînement, de création, de vie, au lieu d'être des bloqueurs. Ils seront des moteurs de la bataille de la compétence dans un système régulé par la formation-investissement. Enfin ils seront les leaders de la pénétration technologique.

Pour le rôle du syndicalisme je n'ai qu'une opinion de citoyen et d'homme de réflexion. Le syndicalisme a, en premier lieu un rôle accru de vigie dans l'entreprise. Il lui apporte une connaissance de la situation des autres groupes sociaux. Ensuite il ne doit pas seulement se préoccuper du social-aval (le partage de la performance) mais aussi du social-amont (la constitution de la performance par des salariés responsabilisés et entraînés). En outre, dans un système de partenariat conflictuel qui doit continuer il empêche les certitudes à « front de taureau » de piloter les entreprises vers la mort. Enfin il a à favoriser la libération des intelligences, l'affranchissement à l'égard des idées communes et des conformismes.

Des cadres formables

ARMAND MELLA - Ce n'est que trop évident que l'ouverture du Grand marché intérieur va faire passer un grand souffle de vent sur nos entreprises d'ici à l'an 2000. Il est révélateur que le langage change déjà, dans nos administrations en particulier. L'usager de la SNCF, l'abonné au gaz, l'assujéti à la Sécurité sociale sont tout simplement en train de devenir des clients ! L'intégration du facteur social dans l'économie indique que ce sont les hommes qui font la différence. Le vocabulaire est là encore révélateur : l'ancien directeur du personnel est devenu celui de la ressource humaine. Indéniablement la performance sociale, interactive deviennent avec la performance économique l'élément essentiel de la stratégie de l'entreprise.

Quid des cadres ? Ils sont les éléments essentiels du changement et de l'ouverture. Ouverture sur l'Europe, c'est demain ; ouverture sur les nouvelles technologies ; ouverture vis-à-vis d'eux-mêmes car plus encore que de cadres formés nous avons besoin de cadres formables.

Le syndicalisme dans tout cela ? Il prendra la place que lui vaudra la qualité de son offre. Comme nous devenons consommateurs ou clients des services publics je crois aussi que nous devenons de même consommateurs ou clients, sans que ces termes soient en rien péjoratifs, d'un ensemble dont le syndicalisme fait partie.

La filialisation des administrations ?

JANINE LANGLOIS-GLANDIER - L'INA est une des branches du secteur de la communication à forte évolution des technologies électronique de pointe. Il s'agit d'un secteur très mobile de par l'ouverture au privé où la concurrence est très forte que ce soit sur les moyens de production ou

les moyens de communication. Voilà pour l'INA.

Quant à l'entreprise de demain elle ne saurait être celle d'aujourd'hui ! C'est-à-dire ces grands ensembles hiérarchisés pratiquant la rétention de l'information et la spécialisation des tâches. Celle-là est condamnée et le sera sûrement aussi dans le secteur public. Car si elle ne s'adapte pas un phénomène de rejet la menacerait très sérieusement.

L'utilisateur, le client comme cela vient d'être dit, refuse une entité abstraite en face de lui. Il veut un interlocuteur responsable avec une structure à laquelle cet interlocuteur adhère. Je partage donc tout à fait l'opinion des deux premiers intervenants.

La décentralisation doit être considérée comme un phénomène pratiquement acquis. Dans les entreprises du secteur public l'instrument opérationnel existe, après que le secteur privé en ait usé systématiquement. C'est, notamment, la filialisation qui constitue l'un des moyens pour abaisser le niveau des responsabilités réelles.

Les outils modernes de gestion, les possibilités inimaginables d'accès à l'information, le succès des activités de service voilà les réalités qui conditionnent l'évolution de toutes les formes d'entreprise fussent-elles publiques. Au reste quelle administration ou entreprise publique n'y a pas recours ? Ceci suffit à établir que l'évolution est déjà très largement entamée.

Des qualifications jadis secondaires

La fonction des cadres va être profondément bouleversée par cette mutation. C'est chez eux, déjà, que les mentalités ont changé, du moins pour ceux qui sont dans un secteur fortement concurrentiel. De là d'ailleurs l'inconfort des positions de l'encadrement dans l'administration. Le schéma traditionnel du cadre reconnu en fonction de son expé-

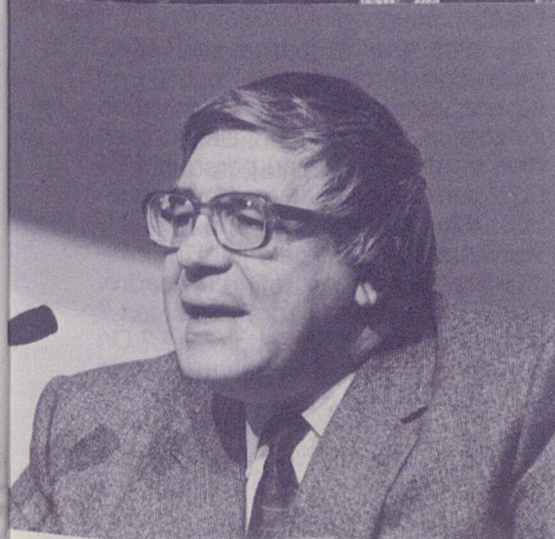
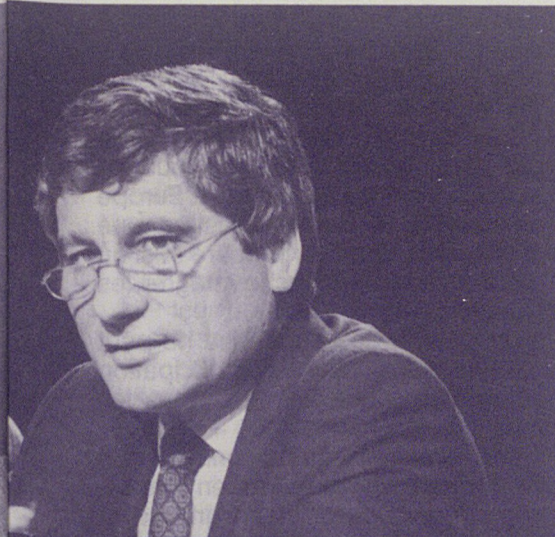
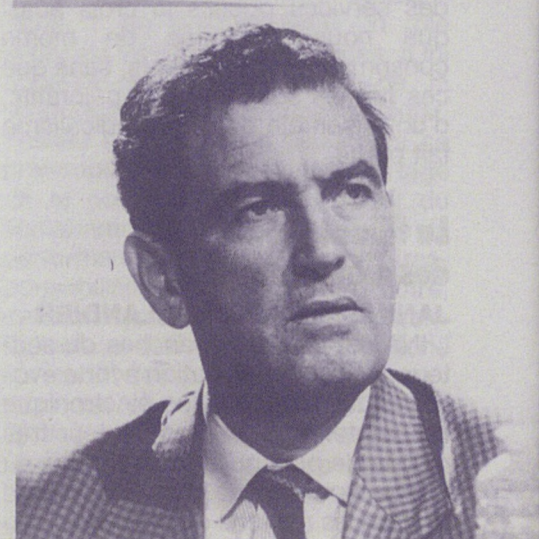
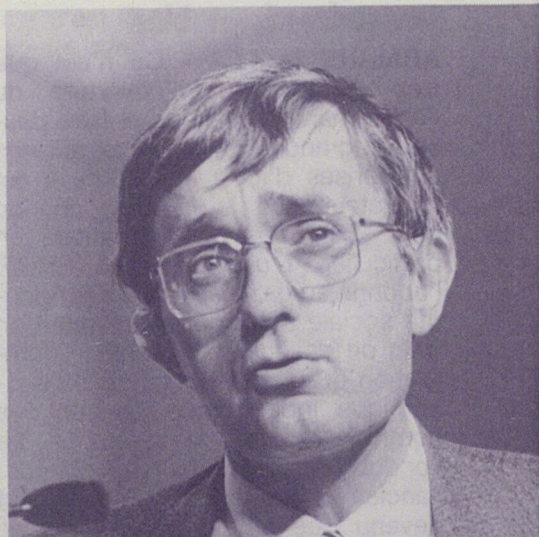
rience, de sa formation théorique est en train de se renouveler. L'exercice de l'autorité hiérarchique est désormais supplanté par des qualifications jugées jadis comme secondaires. Permettez-moi de souligner certaines de ces qualifications désormais prépondérantes :

- la communication. Dans toutes les déclinaisons de ce terme le cadre de demain devra savoir être à l'écoute du personnel et jouer simultanément un rôle moteur et dynamique ;
- la capacité à innover pour rechercher des solutions nouvelles et répondre à une demande de plus en plus pressante ;
- le sens des responsabilités notamment économiques et de la gestion de l'entreprise. Dans ce domaine l'informatique jouera un rôle essentiel ;
- la capacité des cadres à participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. En ce sens le nouveau patron devra lui savoir être un chef d'orchestre et non plus un décideur de droit divin.

Les cadres ne devront plus à l'avenir se situer au dehors des relations sociales de l'entreprise. Ils y seront au contraire partie prenante et très présents. Vient enfin leur engagement personnel dans des entreprises de plus en plus transparentes. L'autorité fondée sur la détention privilégiée de l'information significative a de moins en moins de place. La fonction de l'encadrement est non de la retenir mais de la diffuser.

Un autre emploi du temps

Du coup l'emploi du temps des cadres ne peut plus être le même. Désormais plus de temps sera consacré aux relations avec les personnes ; plus aussi aux réflexions sur la stratégie de l'entreprise. Quant aux compétences elles ne pourront plus être le facteur de promotion unique et déterminant du cadre. En termes de carrière la mobilité devra être nettement accrue. Et il faudra investir prioritairement dans la formation.



Quant au syndicalisme il y a nécessité qu'il se renouvelle pour conserver une place indispensable. Mais les techniques traditionnelles de participation à la gestion par le biais par exemple des comités d'entreprise constituent une autre forme subtile de rétention de l'information et une restriction du débat sur l'avenir de l'entreprise. Ce sont des interlocuteurs un peu privilégiés qui se rencontrent. La diffusion généralisée de l'information devrait donner un nouveau souffle au syndicalisme.

La fonction de revendication du syndicalisme devrait profondément évoluer, pour se transformer en force de proposition et de suggestion. La redistribution des rôles est déjà largement amorcée. D'où vraisemblablement la nécessité de resituer la négociation de branche et de lui assigner des domaines plus spécifiques.

L'entreprise nomade

PHILIPPE WILLAUME - L'entreprise est indissociable d'un environnement aujourd'hui particulièrement agité. Il y a des mutations importantes avec quatre caractéristiques principales. Ce sont : la mondialisation ; l'abondance et la rapidité de l'information ; la diffusion des technologies et puis les nouvelles aspirations des hommes.

Ces mutations emportent tout et les entreprises n'ont plus que le choix de s'adapter ou de mourir. Pendant longtemps les responsables principaux de nos entreprises étaient des techniciens. Puis on a découvert qu'il fallait savoir gérer. Et ça a été l'époque des écoles de gestion américaines. Puis cela ne suffisait pas encore, on a compris qu'il fallait savoir vendre et ça a été l'époque des grandes écoles de commerce. Pour diriger une entreprise il faut savoir maintenant mobiliser les énergies. C'est-à-dire faire que chaque personne apporte sa contribution à la performance globale de l'entreprise. Au CJD nous avons la conviction que celle-ci a une double finalité : écono-

mique et sociale. Les deux sont indissociables.

Il faut désormais, et ensemble, maîtriser le court terme et avoir un projet. Le maître mot du premier terme c'est la rigueur ; celui du deuxième la valorisation. Il est tout ensemble nécessaire de s'adapter, de renforcer le dialogue, de s'interroger sur le pouvoir.

L'entreprise jamais bétonnée sur ses certitudes et qui cherche à s'adapter chaque jour, au CJD nous l'avons baptisée l'entreprise nomade. Et puis il y a encore des structures d'entreprises tout à fait différentes. Les grandes ont tendance à se filialiser pour avoir des unités à l'intérieur desquelles on peut avoir un projet ; les petites ont tendance à se grouper pour faire la même chose ou pour avoir les moyens d'entreprises plus importantes.

Des conseils d'entreprise fédérateurs

Et puis on doit innover, agir partout avec une mentalité innovante. D'autre part le dialogue, la mobilisation des hommes et des énergies seront facilités par des structures qui ne seront pas très importantes. L'expression individuelle des salariés passe par un projet d'entreprise bien construit. Au CJD notre proposition est de créer des conseils d'entreprise autrement dit une organisation unique de dialogue qui reprendrait les attributions des comités d'entreprise, des délégués du personnel et des CHSCT. Mais il faut encore favoriser le dialogue parce que nous ne pouvons pas nous suffire d'une société qui fabrique des exclus.

Il faut encore s'interroger sur le pouvoir qui doit nécessairement reposer sur la compétence. Ce n'est pas toujours le cas. L'encadrement doit participer entièrement à la définition du projet d'entreprise et à la conduite des mutations. Dans ce but il faut se former et tout le monde doit se former. Il n'y a nulle part de situation entièrement acquise. Il faut encore

être mobile et apprendre à travailler en groupe.

Plus que jamais le syndicalisme doit participer au débat et à l'action. Le développement de la société civile passe par le dialogue avec tous les acteurs, dont les syndicats. L'Europe ne sera pas un rendez-vous manqué si on y croit, si on s'y prépare et si on veille à ce qu'elle sache intégrer les exclus.

L'adaptation de l'entreprise ne peut pas se faire sans la participation active des syndicats. Pour tous les acteurs, les dirigeants, l'encadrement, l'ensemble du personnel, il faut se former, se remettre en cause, apprendre à travailler en groupe et un avenir prometteur nous est acquis à coup sûr. A ce compte l'an 2000 sera un rendez-vous réussi.

Mais qu'est-ce qu'un cadre ?

BERNARD BRUNHES - Je voudrais d'abord parler du cadre de l'an 2000 car le sujet vaut interrogation. De quoi sera fait le travail dans douze ou treize ans ?

Moins d'industrie, avec moins d'emplois et beaucoup plus dans les services. Beaucoup moins d'emplois manuels et d'exécution ; beaucoup plus de métiers de conception, de contrôle, d'outils en tique. Moins de produits de masse ou standardisés ; plus de produits, biens ou services individualisés. Une plus grande qualification moyenne.

Une plus grande marge d'initiative, plus d'importance au travail en équipe ; une plus grande motivation pour plus d'efficacité... De plus en plus on demandera au personnel de faire preuve d'initiative, de motivation, d'avoir une plus grande flexibilité. En disant tout cela j'ai l'impression de dresser le profil d'un cadre. Alors de quoi le cadre est-il fait ? Qu'est-ce qui fait son originalité ? On lui demande aujourd'hui moins de commander que d'animer.

Pouvoirs en baisse, pouvoirs en hausse

Les psychologues distinguent parfois

cinq formes de pouvoir : le pouvoir coercitif (celui de sanctionner), le pouvoir économique (avoir un droit de regard sur le gain de qui est sous ses ordres), le pouvoir légitime (avoir du galon), le pouvoir d'expertise (basé sur la compétence), le pouvoir charismatique (les qualités personnelles reconnues par les subalternes). Les cadres du passé pouvaient fonder leur pouvoir sur les trois premières classifications. Ceux de l'avenir le fonderont davantage sur le pouvoir d'expertise ou charismatique, sur moins d'autorité et plus de leadership. Le professionnalisme pour un cadre ce n'est plus seulement ses capacités techniques mais ses capacités pour animer et faire fonctionner une équipe.

Ainsi, quitte à être un peu provocateur je m'interroge aujourd'hui sur ce qu'est vraiment un cadre ? Est-ce que cette particularité bien de chez nous n'est pas destinée à disparaître ? Il y a d'un côté des hommes de grande qualité technique, et d'autres qui sont des chefs. Les deux coexistent dans le terme cadre. Or, j'ai le sentiment qu'à l'avenir c'est le seul professionnalisme qui sera pris en compte et qu'ainsi la fameuse dichotomie cadres/agents d'exécution sera en voie de disparition.

Pour le syndicalisme chacun sait que la réduction de la taille des entreprises ne permet plus l'exercice d'un modèle syndical qui fondait sa puissance sur sa capacité à mobiliser de grandes masses de travailleurs. Il faudra donc rechercher de nouvelles formes d'action et je m'interroge sur le rôle que pourrait avoir un syndicat de cadres simplement parce qu'il a déjà de l'expérience. Il est sûr en tout cas qu'une manifestation comme celle d'aujourd'hui correspond mieux aux voies de l'avenir que les grandes actions de masse traditionnelles.

Le traumatisme de la SNCF

Je dois parler encore du profond traumatisme subi par la SNCF l'hiver dernier. La situation économique de

cette entreprise est difficile. La concurrence a succédé au monopole. Elle transporte moins de marchandises, et doit continuer ses efforts pour une meilleure productivité. Des effectifs baisseront encore et on est déjà passé de 530 000 cheminots à 220 000 aujourd'hui. De plus le changement d'attitude des cheminots, à qui on répète que l'usager est devenu un client, n'est pas facile. C'est un bouleversement des modes de pensée dans cette famille pleine de traditions.

Face à cela les modes de gestion et de communication ont mal vieilli alors que l'évolution technique, économique, sociologique appelle des modes de fonctionnement nouveaux. C'est ce décalage qui a conduit au séisme de la Noël 1986. Et ce n'est pas un hasard si la CFDT, le syndicat qui a alors su le mieux traduire ce malaise, a progressé de 2 points 1/2 aux récentes élections au comité d'entreprise et d'établissement. La direction de la SNCF a perçu cette vague de fond et essayé de faire bouger tout cela. Mais ce sera long.

Les mots, les livres suffisent-ils ?

JEAN-PAUL JACQUIER - Je vais essayer de développer ce qui semble désormais souhaitable pour les entreprises, les cadres et le syndicalisme. Car il n'y a pas des images du futur construites aujourd'hui et qui arriveraient de façon quasiment inévitable.

Nous croyons à une entreprise nécessairement participative et qualifiante. Les colloques et les discours sur la communication dans l'entreprise abondent. Mais nous savons qu'il ne suffit pas d'un certain nombre de cercles de qualité pour la transformer. Il ne suffit pas, non plus, de déléguer du pouvoir pour que nos entreprises cessent d'être cloisonnées et centralisées.

S'il n'y a pas effort, si on ne laisse pas de côté les effets de mode qui imprègnent tant la culture française,

on aura changé de mots, on aura vendu des livres, mais on n'aura pas transformé réellement les pratiques de communication. De même qu'il ne suffit pas de parler de projet d'entreprise ou de management participatif pour que les organisations du travail soient réellement plus qualifiantes. Nous croyons à la nécessité de ces transformations. Nous croirons qu'elles ont abouti le jour où les personnels non qualifiés auront réellement disparu dans les ateliers, services et bureaux.

Nous retrouvons, d'autre part, un certain risque totalitaire dans les comportements de nombreux chefs d'entreprises aujourd'hui. Pour quelques-uns il s'agit d'actes purement répressifs, minoritaires en fait dans le patronat d'aujourd'hui. Mais il y a l'autre, plus courante, celle qui considère que la bonne relation avec les salariés, la bonne expression des salariés ce sont celles qui sont construites par la direction. Et qu'on aurait là une légitimité assise sur le fait que la direction sait faire s'exprimer les salariés, lui permettant ainsi d'être non pas antisyndicale mais a-syndicale.

Deux légitimités

Notre problème est de construire et dynamiser deux légitimités aussi participatives l'une que l'autre. La recherche de l'intervention des salariés générée par la direction des entreprises est complémentaire de celle du syndicat dans l'entreprise qui a, lui-même, à être participatif et communicant. Dès lors ces deux légitimités participatives convergent, divergent, négocient et contractent. Il nous faut, encore, des entreprises non seulement ouvertes sur le monde mais encore et d'abord sur leur quartier, leur localité, l'école et la mairie. Que les entreprises considèrent que leur implantation locale est aussi importante que leur filialisation mondiale.

Il y a là une sorte d'échec du tissu industriel dans son incapacité à cheminer avec les acteurs sociaux,

culturels ou éducatifs qui vivent sur leur territoire. Et, de la même façon nous avons besoin de cadres ouverts sur le monde, qui s'intéressent aux études de leurs enfants, à leur localité et à la culture. Les grands cadres, comme les grands syndicalistes sans doute sont ceux qui regardent plus loin que l'horizon de leur entreprise. Et il leur faut, c'est évident, une professionnalité certaine et une réelle capacité à animer des collectifs humains. Cela est tout aussi vrai pour les cadres syndicaux qui doivent prendre autant de risques que les cadres d'entreprise.

Enfin, qu'elle peut être notre continuité syndicale entre hier, aujourd'hui et demain ? La seule possible est que nous soyons des fabricants de démocratie. Nous changerons vraisemblablement nos méthodes et nos contenus de négociation, mais nous continuerons à être des intermédiaires, médiateurs, animateurs, c'est-à-dire des fabricants de démocratie.

Faut-il élire les syndicalistes ?

Je m'interroge sur la réflexion du CJD qui souhaite, vient-on de nous dire, redéployer l'ensemble des instances représentatives autour d'un conseil d'entreprise. Plus de rationalité et un meilleur travail de l'instance représentative nous paraît, sans aucun doute, nécessaire. Mais est-ce que la seule voie de la représentativité syndicale, la seule légitimité du syndicalisme, ce sont ses électeurs ? Après 1968 la CFDT a réfléchi sur la légitimité des PDG et certains ont pensé, un moment, qu'ils devraient être élus. On ne s'est pas arrêté longtemps là-dessus. Nous croyons aujourd'hui que le résultat des urnes pour décider de la capacité et de la légitimité d'un chef d'entreprise n'est pas forcément la meilleure ! Il serait maintenant curieux que le patronat s'offre une crise soixante-huitarde rêvant que la seule manière d'avoir des représentants syndicaux légitimes et capables serait de les faire élire.

Nous pensons que la plus grande légitimité du syndicalisme est d'abord dans ses adhérents. Les urnes sont par moment nécessaires. Elles ne

sont pas le seul facteur qui conduit une organisation syndicale à être à la fois efficace et démocratique. ■

SUCCÈS DES CADRES CFTD aux élections prud'homales du 1.12.1987

REPRÉSENTATIVITÉ DES ORGANISATIONS DE CADRES

	Exprimés	CFE-CGC	UCC-CFDT	UCI-FO	FEN	UGICT-CGT	UGICA-CFTC	Divers
Secteurs privé et nationalisé (Prud'hommes encadrement (1)	702 699	29,5 %	21,3 %	16,3 %	—	14,6 %	10,8 %	7,5 %
Fonction publique d'Etat (Catégorie A) (2) .	373 024	2,7 %	17,1 %	16,0 %	37,7 %	6,3 %	2,2 %	17,9 %
Total	1 075 723	20,2 %	19,8 %	16,2 %	13,1 %	11,7 %	7,8 %	11,1 %

(1) Elections prud'homales du 9.12.87.

(2) Ministère de la Fonction publique 21.12.87 (Elections 1984-86). (La totalisation effectuée par le ministère ne tient pas compte de la Fonction publique territoriale et hospitalière et de quelques autres établissements).

Elections prud'homales SECTION ENCADREMENT		
	1987	Rappel 1982
Inscrits	1 735 668	1 536 620
Votants	719 203	908 576
Exprimés	702 699	891 386
Abstentions	1 016 465	627 044
CFE-CGC	29,5 %	41,5 %
UCC-CFDT	21,3 %	17,5 %
UCI-FO	16,3 %	11,6 %
UGICT-CGT	14,6 %	13,0 %
UGICA-CFTC	10,8 %	9,1 %
Divers	7,5 %	7,3 %

Elections prud'homales SALARIÉS TOUTES CATÉGORIES		
	1987	Rappel 1982
Inscrits	12 249 522	13 552 191
Votants	5 628 058	7 950 579
Exprimés	5 412 502	7 656 278
Abstentions	6 621 464	5 601 612
CGT	36,4 %	36,8 %
CFDT	23,1 %	23,5 %
FO	20,5 %	17,8 %
CFTC	8,3 %	8,4 %
CFE-CGC	7,4 %	9,6 %
Divers	4,3 %	3,8 %

Ces chiffres constituent une photographie de la nouvelle situation des organisations d'ingénieurs et cadres en France à dater du 11 décembre 1987. Des commentaires viendront ultérieurement.



LA DIMENSION INTERNATIONALE

PAR MICHEL ROUSSELOT

28

L'émergence des ingénieurs et cadres

29

Les cadres sont les mieux placés pour savoir que l'international est dans le quotidien. C'est ce que souligne Michel Rousselot, secrétaire général adjoint de l'UCC, qui vient d'être élu vice-président du groupe « Ingénieurs et Cadres » de la Fiet.

■ « OBJECTIF 2000 », bien sûr, parce qu'il nous reste à peine plus de 12 ans pour atteindre l'an 2000. Mais davantage « OBJECTIF 2000 » parce que nous croyons que nous sommes déjà entrés dans le troisième millénaire avec les mutations scientifiques ou techniques et avec la mondialisation des communications et de l'économie que nous connaissons ces dernières décennies ; et nous pensons que l'évolution des entreprises et des fonctions publiques, la place de l'Europe, la transformation du syndicalisme constituent trois enjeux essentiels, pour l'avenir, qu'il importe de repérer clairement si nous voulons en maîtriser les développements.

LES ENTREPRISES, LES FONCTIONS PUBLIQUES

Nous avons assisté à de profondes transformations ces dernières années. Certains affirment que les Français se sont maintenant réconciliés avec leurs entreprises, l'esprit d'entreprise est préconisé même lorsqu'il ne recouvre que soumission et dépendance, la gestion d'intérêts privés est proposée en modèle aux responsables des services publics, et pour faire bonne mesure on a entendu le CNPF se proclamer le parti de l'entreprise.

Cet enthousiasme est pour le moins confus. Mais nous ne regrettons pas que la légitimité des entreprises soit maintenant mieux reconnue dans notre pays. Nous y avons contribué pour notre part, UCC au sein de la CFDT, par notre volonté de rejeter les schémas trop réducteurs. Nous voulons la réussite des entreprises et cela nous rend exigeants par les conditions que nous posons pour leur fonctionnement au plan interne comme externe : maîtrise des investissements et des technologies, qualifications et emplois, organisation du travail, nature des rapports sociaux, qualité des produits et services, relations avec les clients et utilisateurs, respect de l'environnement.

Dans ces domaines, plusieurs logiques coopèrent et s'affrontent au sein des entreprises : logiques du capital et logiques du travail, logiques du patronat et logiques des salariés, oui mais aussi logiques des directions, logiques des techniques, logiques financières, logiques commerciales, logiques plurielles de salariés divers... Cadres, nous nous trouvons souvent aux conflits de ces logiques et nous voyons comment les diverses formes d'entreprises que nous connaissons arbitrent avec plus ou moins de bonheur entre elles.

Et avec nos convictions et orientations nous gardons le cap sur l'efficacité et sur la démocratie.

Efficacité parce que les entreprises doivent exister, vivre, produire pour être utiles.

Démocratie, car c'est la voie qui permet de s'opposer à ceux qui veulent confisquer l'effort de tous à leur seul avantage et c'est aussi une condition d'efficacité.

Les services publics, les fonctions publiques, sont souvent aujourd'hui désorientés : les activités immédiatement rentables sont menacées parfois même en cours de privatisation, alors que celles dont la rentabilité ne peut être mesurée qu'à long terme sont dévalorisées.

Dans le même temps, nous constatons combien la crispation sur des dispositifs statutaires plus ou moins prometteurs s'avère insuffisante pour les salariés et nous intervenons non seulement pour sauvegarder mais pour promouvoir la qualité des services publics, l'égalité de traitement, comme la nécessaire prévision et planification.

Efficacité et démocratie dans les services publics, dans les fonctions publiques.

Si le discours libéral se fait plus discret, le libéralisme progresse dans la santé, la culture, les communications. Libéralisme, curieuse dénomination pour cette justification de la loi du plus fort qui à terme menace les libertés et la démocratie.

Ce défi, nous ne le relèverons pas par un système théorique, mais par la force de notre présence, de notre capacité d'invention, de propositions et d'initiatives pour peser partout dans les entreprises et les fonctions publiques.

L'EUROPE

L'Europe occidentale reste un espace de liberté et de démocratie trop rare. Nous y sommes d'autant plus attachés que dans un monde où sévissent la guerre, la pauvreté et même la famine, aucun de nos pays n'a la taille suffisante pour peser efficacement aux plans politique et économique. La construction de l'unité européenne reste un enjeu majeur pour l'avenir de notre continent et constitue une des rares chances de rééquilibrage des échanges entre pays industrialisés et tiers-monde.

L'Europe, qui connaît un syndicalisme libre, est confrontée au défi d'un taux de chômage élevé, au défi du coût de ses régimes de protection sociale, au défi de la compétitivité de ses entreprises.

Comment relever ces défis ?

Avec notre fédération internationale, la FIET, nous mettons l'accent sur la nécessité d'une relance qualitative en Europe orientée vers la création d'emplois. Le conseil des ministres européens parle de son côté d'une stratégie de coopération pour la croissance et l'emploi et la réalisation du grand marché européen, fin 1992, se propose de supprimer les obstacles qui existent encore à la libre circulation des personnes et des biens. On en attend des gains de productivité pour les entreprises et donc une meilleure compétitivité et développement de l'emploi. Mais la fragilité du dispositif social peut faire craindre que libéralisme et dérèglementation n'en captent les bénéfices au profit de quelques-uns.

Les ingénieurs, les cadres sont très directement concernés dans de nombreux domaines, formation et équivalence des diplômes, mobilité, problèmes de normalisation et de propreté industrielle, harmonisation des régimes fiscaux et sociaux... aussi l'UCC fera des propositions et interviendra sur ces différents aspects. Avec la Confédération Européenne des Syndicats, nous ferons en sorte que le grand marché de 1992 ne profite pas au développement d'un libéralisme sauvage, mais s'appuie sur une harmonisation des régimes fiscaux et sociaux et la favorise.

Dès maintenant nous avons pris l'initiative d'interroger les cadres dans quelques pays d'Europe (Espagne, Allemagne, Grande-Bretagne et France) sur ce qu'ils pensent de l'entreprise, de l'Europe et du syndicalisme.

LE SYNDICALISME

Il y a trois ans, sans rien cacher des difficultés auxquelles, avec le syndicalisme français, nous sommes confrontés, nous avons commencé à parler de renouveau du syndicalisme.

Ce n'est pas le moment d'analyser ici ces difficultés, évidentes, marquées par le recul du nombre d'adhérents, dans un contexte où le chômage est élevé et où les syndicats n'ont pas bonne presse.

Nous avons cependant osé parler de renouveau parce que notre syndicalisme bouge.



Nous recherchons les formes de solidarité adaptées aux problèmes actuels, en retenant comme priorité la lutte contre le chômage. Nous recherchons et favorisons l'expression des salariés, nous nous dotons d'instruments nouveaux pour agir sur l'organisation et les conditions de travail, sur les choix économiques et technologiques.

Les domaines d'interventions syndicales sont souvent devenus ainsi plus précis et plus concrets. Nous avons entrepris dans toute la CFDT un effort d'adaptation à la diversité des situations des salariés.

Dans les différentes organisations de la CFDT, avec l'UCC, nous développons un syndicalisme qui veut répondre aux préoccupations des ingénieurs et cadres, qui prenne en compte leur place dans les entreprises et services, qui ne les isole pas mais leur permette d'être plus efficaces individuellement, professionnellement, collectivement.

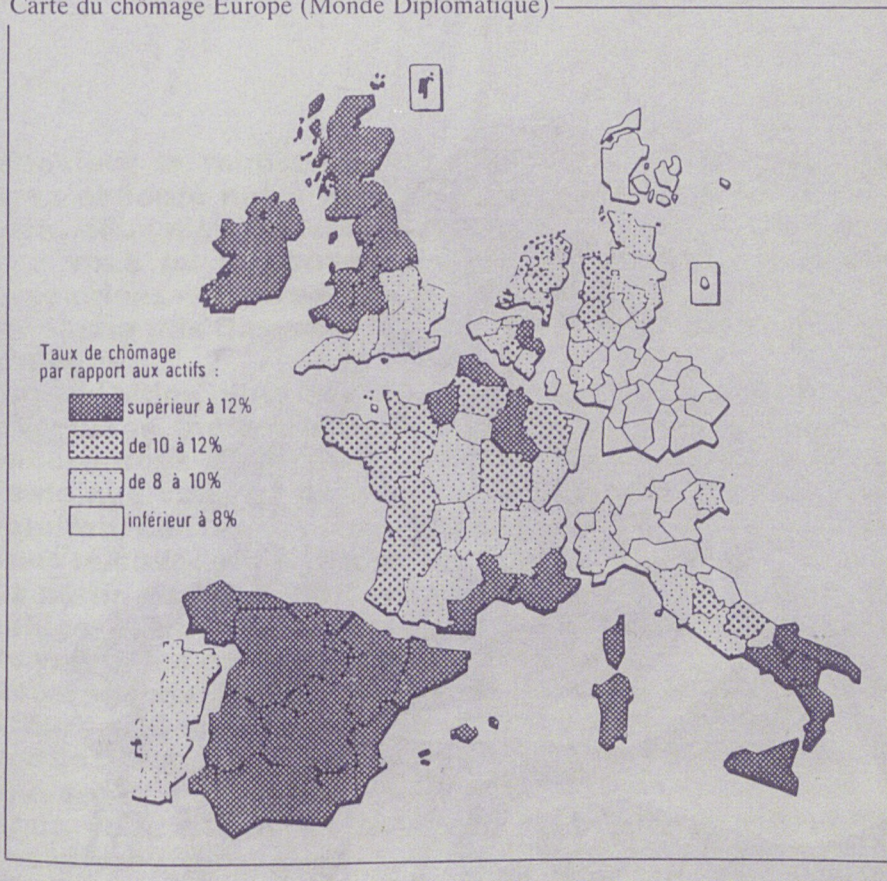
Mais je voudrais ajouter que notre recherche n'est pas isolée. Dans de nombreux pays, des initiatives syndicales sont prises par les ingénieurs et cadres. Depuis trois ans ces initiatives se sont multipliées d'Italie en Suède, d'Allemagne en Espagne, au Japon et au Brésil... Nous sommes en relation avec nos amis responsables des organisations qui regroupent les cadres et que nous retrouvons pour la plupart au sein du groupe de travail pour les cadres de la Fédération Internationale des Employés, Techniciens et Cadres, la FIET. Nombre d'entre eux sont ici parmi nous. Leur présence témoigne de la solidarité qui nous lie, mais aussi de l'émergence d'une force syndicale internationale des ingénieurs et cadres.

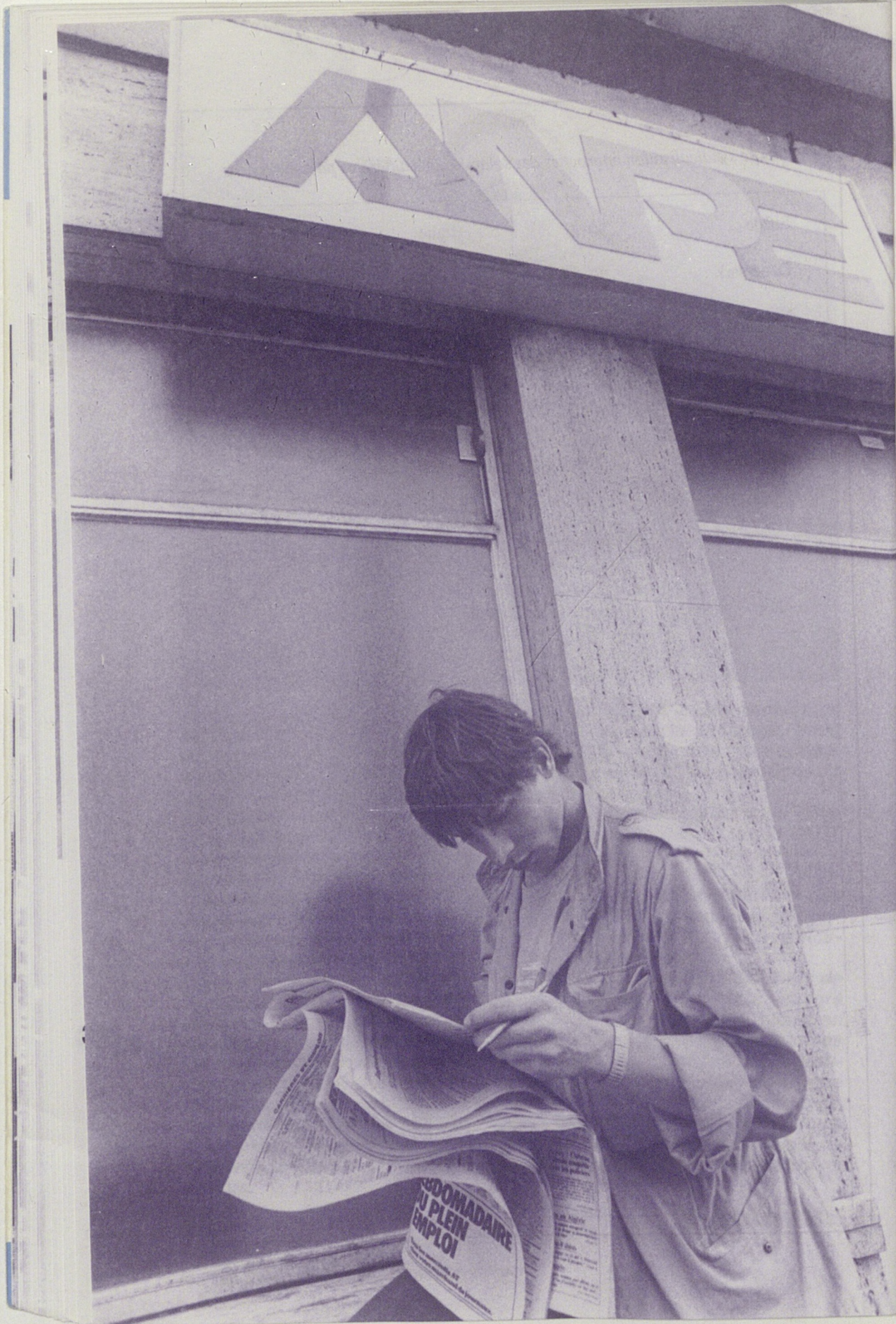
Michel Rousselot

Taux de syndicalisation approchés des salariés dans différents pays européens

Suède	90 %	Italie	40 %
Danemark	70 %	Suisse	40 %
Norvège	70 %	R.F.A.	40 %
Belgique	65 %	Irlande	35 %
Luxembourg	60 %	Pays-Bas	30 %
Autriche	60 %	Espagne	25 %
Grande-Bret.	45 %	France	15 %

Carte du chômage Europe (Monde Diplomatique)





LA NÉGOCIATION SOCIALE

**Un discours de Philippe Séguin,
ministre des Affaires sociales
et de l'Emploi**

reçu par Daniel Croquette

Monsieur le ministre, nous sommes heureux que vous ayez accepté notre invitation aujourd'hui. Vous le savez bien, nous n'approuvons pas certaines mesures récentes que vous ou le gouvernement auquel vous appartenez avez prises - encore hier sur l'Afrique du Sud. Cela ne nous empêche pas dans ce colloque d'ouvrir un échange et un dialogue.

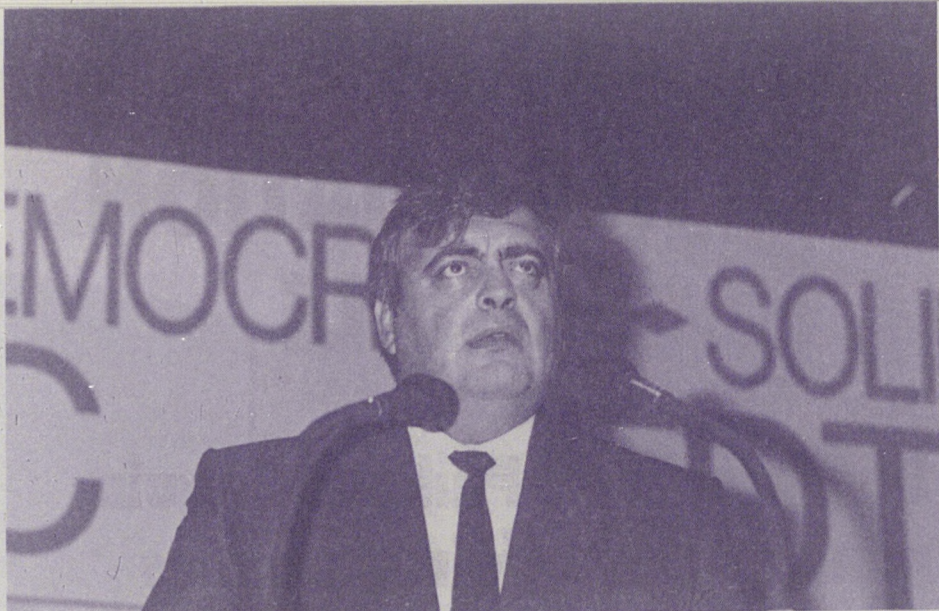
Une ambition nous réunit : celle de rendre nos entreprises françaises, notre administration plus performantes. Là encore nous divergeons sur certains moyens. Le libéralisme que vous préconisez ne nous paraît pas une bonne solution. Les économies européennes fonctionnent mieux dans le cadre d'une économie mixte bien dosée.

Ce matin un autre dialogue s'est engagé avec des responsables d'entreprises afin qu'ils nous disent la façon dont ils voient les cadres demain.

Nous posons donc cette même question au ministre des Affaires Sociales et de l'Emploi qui en ce moment a de lourdes responsabilités en matière d'emploi et de protection sociale.

Nous vous offrons l'occasion de rencontrer aujourd'hui des cadres de terrain.

C'est avec une grande attention que nous vous écoutons.



La parole est à Philippe Séguin

* Les intertitres sont de notre rédaction.

Mesdames, Messieurs, c'est très volontiers que j'ai accepté, à l'invitation de votre secrétaire général, M. Daniel Croquette, de participer aux débats de votre colloque « Objectif 2000 » pour les cadres. De telles rencontres publiques entre responsables des affaires de l'Etat et représentants du monde du travail doivent être un usage constant dans une démocratie moderne. J'y vois tout à la fois une nécessité et un devoir. Les débats sociaux dans notre pays ont trop souffert des préjugés et des faux procès pour qu'on ne saisisse pas toute occasion d'engager un dialogue constructif.

Je m'adresse donc à vous sans a priori. Des divergences d'appréciation sur l'action conduite par le gouvernement peuvent exister entre nous. Mais cela n'exclut pas que nous puissions nous accorder sur nombre de vos préoccupations concrètes et partager la même ambition pour l'avenir de notre pays. Puisque vous m'accueillez dans un esprit d'ouverture, je viens vers vous avec une volonté de dialogue.

Et d'ailleurs comment pourrait-il en être autrement. Les salariés que vous avez vocation à représenter avec d'autres organisations détiennent une responsabilité majeure dans la vie économique et sociale de notre pays.

Des cadres multipliés par trois

La complexité croissante de la production et de son organisation a nécessité, au cours des dernières années, un appel massif à des personnels aux qualifications toujours plus élevées et plus diversi-

fiées. Les résultats de cette évolution sont quantitativement éloquentes. En trente ans le nombre des cadres a été multiplié par trois. Et l'augmentation des effectifs d'encadrement est d'autant plus significative qu'elle s'accompagne d'un accroissement des responsabilités des cadres, qui associe directement leur action professionnelle à la réussite de l'entreprise.

Gestionnaire, le cadre est l'agent de contrôle de l'efficacité économique de l'entreprise et le conseiller pour les adaptations nécessaires.

Ingénieur, le cadre est le garant du bon déroulement de la production et le producteur d'innovations.

Commercial, le cadre est l'instrument de la diffusion et de la vente des produits et le gagnant de parts de marché.

Organisateur, l'agent de maîtrise gère la répartition des tâches et garantit la qualité du travail.

Sur ces fonctions techniques viennent se greffer les délégations de pouvoirs qui donnent aux cadres une autorité sur la gestion des personnels. Et ce n'est pas la moindre des responsabilités. Les promotions, les mutations, les sanctions dépendent notamment de l'appréciation des cadres. Le climat social dans le service ou l'atelier dépend dans une large mesure de la compréhension et de la disponibilité de la hiérarchie.

A son niveau, chaque cadre est donc à la fois un expert et un animateur des relations sociales. Je reprendrai volontiers à mon compte la citation insérée dans votre rapport de congrès : « On demande plus à un contremaître aujourd'hui qu'à un ingénieur il y a trente ans. » Le chemin

parcouru est en effet considérable, et, j'y reviendrai, il se poursuivra jusqu'à l'horizon 2000, qui est celui de notre réflexion d'aujourd'hui.

Cette évolution de la place et du rôle des hommes dans l'entreprise a contribué à modifier le sentiment de l'opinion publique à l'égard de l'entreprise.

Le concept d'entreprise réhabilité

Je constate comme vous qu'au cours des dix dernières années le concept d'entreprise a été réhabilité dans la société française et singulièrement auprès des jeunes, avec tout ce qu'il implique : l'esprit d'initiative et la créativité sont appréciés aujourd'hui à leur juste valeur. Le rôle central joué par l'entreprise dans la création de la richesse nationale est reconnu. La nécessité de dégager un profit comme gage de la pérennité et de la prospérité futures de l'entreprise est largement admise. Cette évolution des esprits favorable à l'entreprise ne peut que nous réjouir, même si, à l'évidence, elle ne supprime pas tout débat sur l'organisation interne de l'entreprise et la répartition des fruits de son activité. Elle met notre pays en meilleure posture face aux défis de l'adaptation économique qu'il doit relever pour garder son rang : adaptation aux mutations technologiques, mais aussi aux nouvelles données de la concurrence internationale.

Les enjeux sont en effet trop considérables pour que nous puissions un seul instant penser à nous voiler la face. Notre présence aujourd'hui prouve que nous en avons tous conscience.

1. Notre pays a besoin d'entreprises compétitives, tant pour préserver autant d'emplois que possible dans le secteur productif que pour générer la richesse nécessaire au développement de nouvelles formes d'activité. Il a besoin d'entreprises capables de bénéficier pleinement de l'avènement du Grand Marché Européen en 1992 et capables, au-delà, de se projeter avec succès vers des marchés plus éloignés comme ceux du sud-est asiatique.

2. A l'évidence, l'application de l'acte unique constitue tout à la fois une chance historique et un défi redoutable pour notre économie.

Une chance parce que la réalisation du Grand Marché Européen permettra de satisfaire mieux qu'aujourd'hui les impé-

ratifs du développement, de la sécurité, du progrès technologique et de la communication. Il n'est que de se tourner vers l'aérospatiale ou l'aéronautique pour mesurer l'apport d'une coopération entre nations ou entreprises européennes. Et des programmes comme Esprit ou Eurêka montrent combien la mise en commun des potentiels de recherche peut démultiplier l'efficacité de l'effort global du pôle européen : ces expériences réussies laissent penser que la suppression des frontières internes est porteuse d'un regain de dynamisme économique qui exercera à terme des effets bénéfiques sur la situation de l'emploi.

Une chance et un défi

Une chance certes, mais aussi un redoutable défi : la libre circulation généralisée des marchandises, des personnes, des services et des capitaux intensifiera nécessairement la concurrence intra-européenne. Certes, le mouvement d'harmonisation des régimes fiscaux et sociaux qui est déjà en cours devrait contribuer à égaliser les conditions de cette concurrence interne. Le choc ne sera pas moins brutal, et nous devons nous y préparer. D'ores et déjà je compte mettre les services de mon ministère à pied d'œuvre dans cette perspective.

Mais vous savez comme moi que la puissance publique ne détient pas en cette matière les clés de l'avenir. Nous ne réussirons qu'au prix d'une mobilisation de l'ensemble du monde du travail, dont toutes les composantes doivent se sentir parties prenantes de l'effort d'adaptation. Le retour en grâce de l'entreprise que j'évoquais à l'instant est assurément de nature à faciliter cette mobilisation. Mais il n'en garantit pas le succès. Je suis convaincu qu'une large adhésion des salariés ne sera obtenue qu'à deux conditions :

- les évolutions souhaitables devront être négociées,
- les salariés devront se sentir associés à la marche et aux résultats de l'entreprise.

1. Vous connaissez suffisamment mes idées pour savoir que mon attachement à la démarche contractuelle n'a pas grand chose à voir avec le néo-libéralisme sommaire qu'il est aujourd'hui de bon ton de professer dans certains cénacles. Il exprime une conviction beaucoup plus profonde que je résumerai en peu de mots : il n'est pas de transformation

socio-économique durable qui ne doit emporter l'adhésion de ceux qu'elle concerne.

Mais cette volonté de privilégier la négociation est aussi, et tout simplement, la marque du réalisme : la négociation, et singulièrement la négociation décentralisée, est le meilleur moyen de faire émerger des solutions souples et adaptées qui permettent de concilier au mieux la flexibilité de notre économie et les aspirations des salariés.

De nouveaux espaces de négociation

L'exemple de l'aménagement du temps de travail est particulièrement significatif. J'estime, comme vous, que ce thème essentiel pour le succès de notre effort d'adaptation est un des terrains d'élection de la négociation d'entreprise, sans exclure bien entendu des accords de branches judicieusement articulés avec des accords d'entreprise. C'est pourquoi je me suis employé à ouvrir de nouveaux espaces à la négociation d'entreprise dans le cadre de la récente loi sur l'aménagement du temps de travail. Il appartient maintenant aux hommes de terrain que vous êtes d'exploiter les ressources que leur offre la loi pour résoudre dans des conditions satisfaisantes pour les salariés des problèmes concrets comme l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements, la prise en compte de la saisonnalité de l'activité ou la modulation des horaires de travail.

Je tiens à rappeler que si la loi du 19 juin 1987 a supprimé le lien obligatoire qui existait auparavant entre la modulation des horaires et la réduction de la durée du travail, elle ne ferme pas pour autant toute perspective d'une diminution de la durée du travail. Rien n'interdit aux syndicats d'en faire une contrepartie nécessaire de l'aménagement des horaires, sous réserve que la situation de chaque entreprise concernée s'y prête.

La réduction du temps de travail est un moyen parmi d'autres de lutter contre le chômage : elle est moins systématique, moins irréversible et moins coûteuse que le raccourcissement de la vie active ; elle peut prendre des formes diverses pour s'adapter au contexte particulier de telle ou telle entreprise.

Mais je suis convaincu que seule une réduction du temps de travail négociée au niveau de l'entreprise peut avoir des effets positifs pour l'emploi. Ce n'est en

effet qu'au plus près des ateliers et de bureaux que peuvent être appréhendées les contraintes concrètes de l'organisation du travail, et mesurées les possibilités de contrepartie en termes de réduction du temps de travail selon les gains de productivité. Le cadre juridique d'une telle négociation existe, qu'il s'agisse de l'obligation annuelle de négocier dans l'entreprise sur la durée et l'aménagement du temps de travail, de la possibilité de négocier des accords d'entreprise sur la modulation des horaires de travail. Ces outils ne demandent qu'à être utilisés.

Au-delà de l'aménagement du temps de travail, les mutations technologiques qui sont en cours transforment à l'évidence l'organisation du travail et posent en des termes nouveaux le problème des qualifications et de la formation. Ces évolutions appellent à l'évidence des négociations de branche puis d'entreprise dans le prolongement de l'accord interprofessionnel

du 3 juin 1987 sur les conséquences sociales de la modernisation, que votre organisation syndicale a signé et dont j'approuve tant la démarche que le contenu, comme je l'ai indiqué devant la commission nationale des conventions collectives.

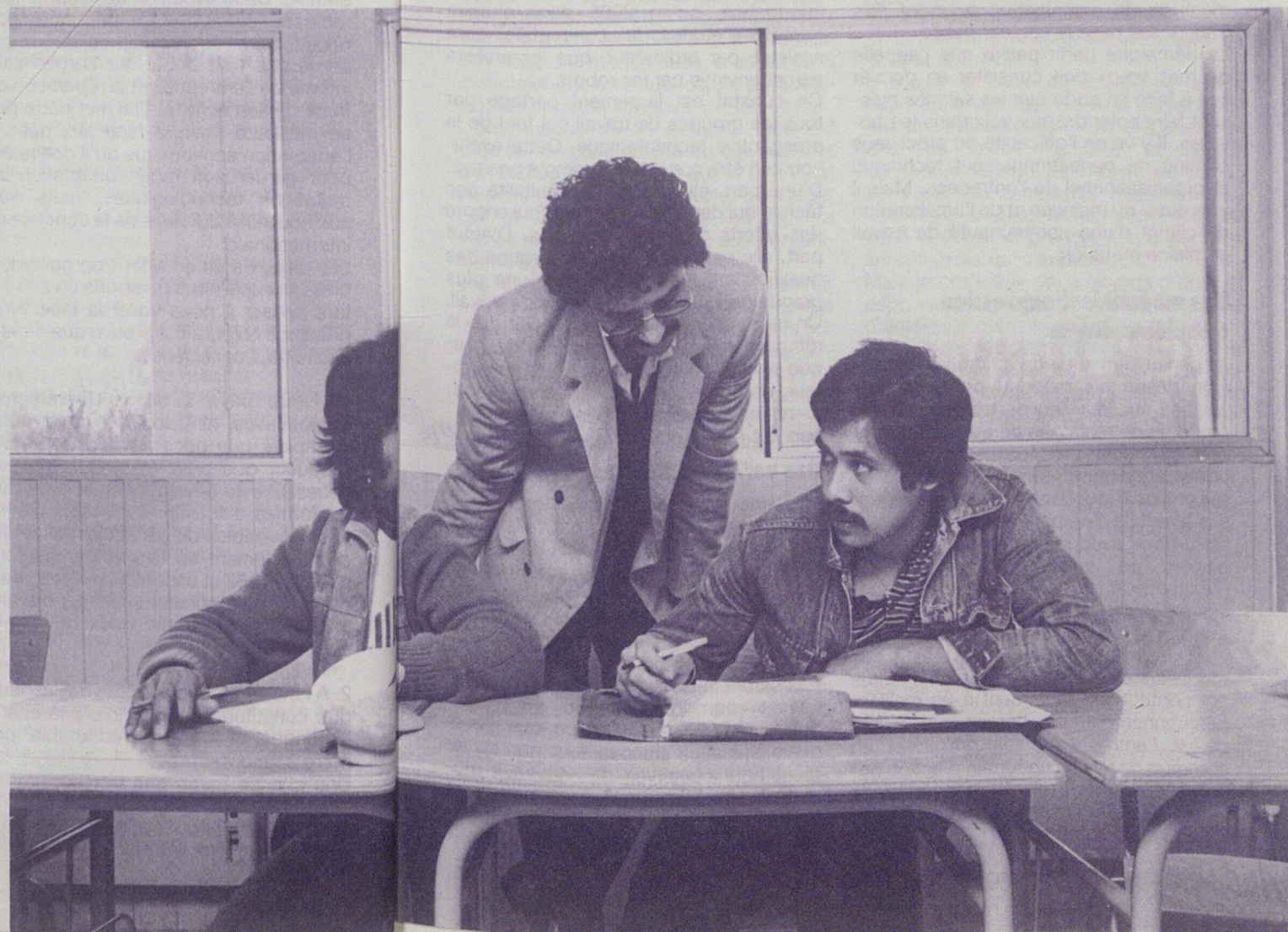
La démarche participative

2. Mais il ne suffit pas de négocier les changements nécessaires avec les organisations syndicales pour rallier l'ensemble des salariés à l'effort d'adaptation qui s'impose à nous. Il faut aussi qu'ils se sentent réellement associés à la marche générale de l'entreprise et à ses résultats. Et c'est pourquoi la démarche participative que nous a léguée le plus illustre des Français est plus que jamais d'actualité. Elle doit trouver matière à s'appliquer à trois échelons.

En premier lieu, je souhaite que les sala-

riés soient représentés dans les organes de direction des entreprises constitués sous forme de sociétés. L'ordonnance du 21 octobre 1986 a franchi à cet égard une étape, puisqu'elle permet aux sociétés anonymes de prévoir dans leurs statuts la présence d'administrateurs élus par les salariés. Elle donne ainsi aux 7 millions de salariés des sociétés anonymes vocation à être représentés au sein des Conseils d'administration. Elle prévoit une représentation spécifique des ingénieurs, cadres et assimilés à chaque fois que le nombre des salariés élus est d'au moins deux. Et ces administrateurs sont des administrateurs à part entière, investis des mêmes droits et devoirs que leurs collègues.

Il importe en deuxième lieu d'associer les salariés à la prospérité de leur entreprise. L'ordonnance du 21 octobre 1986 sur la participation financière et l'intéressement répond à cet objectif. Ce texte, dont vous



connaissiez le détail, a regroupé et simplifié les mécanismes complexes qui existaient auparavant. Il a supprimé les contrôles administratifs préalables qui subordonnaient l'entrée en vigueur des accords d'intéressement ou de participation conclus dans le secteur privé à l'homologation par les pouvoirs publics. Il a prévu de nouveaux avantages fiscaux pour les salariés et les entreprises. Le secteur public et nationalisé ne reste pas à l'écart de cette avancée participative puisque des accords pourront être conclus dans les entreprises publiques et sociétés nationales, y compris lorsque leur personnel est soumis à un statut et ne relève pas des conventions collectives, grâce à une disposition de la dernière loi portant diverses mesures d'ordre social. Les décrets dont la publication a été récemment annoncée en Conseil des ministres définiront les conditions dans lesquelles les mécanismes d'intéressement ou de participation pourront être transposés dans le secteur public.

La démarche participative que j'appelle de mes vœux doit consister en dernier lieu à faire en sorte que les salariés puissent faire entendre leur voix dans le quotidien. Il y va de l'efficacité du processus continu de perfectionnement technique et organisationnel de l'entreprise. Mais il y va aussi du maintien et de l'amélioration du climat d'une communauté de travail en pleine mutation.

Des modalités d'expression complémentaires

Je pense bien entendu au droit d'expression désormais reconnu par la loi aux salariés sur leur lieu de travail. Et à cet égard, je ne renie pas ce qui a été entrepris par mes prédécesseurs. Mais je pense également aux cercles de qualité, qui ont vu le jour dans nombre d'entreprises avant l'avènement du droit d'expression. Vous avez raison de noter que les cercles de qualité et les groupes d'expression ne doivent pas être opposés artificiellement, au nom de je ne sais quels a priori idéologiques qui ne sont plus de saison. Ce sont en réalité des modalités d'expression complémentaires qui contribuent également à un meilleur fonctionnement de l'organisme vivant qu'est l'entreprise. Elles ont aussi en commun de fournir un terrain d'action privilégié aux cadres, auxquels incombe de façon naturelle l'animation de toutes les structures d'expression.

Et j'en arrive par là à un thème qui est au cœur de vos préoccupations : la place des cadres dans l'avenir qui se dessine. Pour résumer mon propos, je dirai que je suis convaincu que loin d'abolir la spécificité des cadres, les mutations technologiques et économiques leur donneront un rôle de premier plan. Ils ne voudront et pourront toutefois assumer ce rôle essentiel que sous certaines conditions.

1. Loin de disparaître, la spécificité des cadres s'incarnera dans des fonctions nouvelles et diversifiées.

Je crois tout d'abord en la pérennité des cadres. Certes, il va de soi que les mutations technologiques qui affecteront l'organisation du travail transformeront, et de façon sensible, les fonctions des ingénieurs et cadres. Je n'ignore pas que vous avez vous-mêmes engagé une réflexion approfondie sur ce sujet. Et de ces travaux, il ressort qu'en 1995, chaque employé de bureau disposera d'un poste informatisé, qu'en 2005 dans chaque bureau d'études la conception sera assistée par ordinateur, que les ateliers seront envahis par les robots.

Ce constat est largement partagé par tous les groupes de travail qui font de la prospective technologique. Cette évolution doit être considérée comme positive. D'une part, elle limitera la pénibilité des tâches qui demandent aujourd'hui encore des efforts physiques intenses. D'autre part, elle permettra une amélioration des qualifications, notamment par une plus grande polyvalence des postes de travail. On ne peut cependant en déduire que la diffusion des technologies fera de chaque salarié un gestionnaire, un concepteur, un organisateur. Ces tâches fondamentales resteront l'apanage des personnels d'encadrement.

Des vertus éclectiques

Plus encore, les cadres hériteront d'un rôle nouveau, multiforme, qui ira bien au-delà de l'exercice traditionnel de la fonction d'autorité. Je crois en effet comme vous qu'il leur sera de plus en plus demandé d'être tout à la fois des animateurs, des innovateurs et des formateurs. Animateurs des équipes de travail dont ils devront mobiliser toutes les ressources et coordonner l'action, mais aussi des structures d'expression que j'évoquais à l'instant ; innovateurs, non seulement pour concevoir de nouveaux produits et services, mais aussi pour faire émerger de nouvelles modalités d'organisation du travail ; formateurs, car ils

devront s'attacher à diffuser leur savoir autour d'eux et à transmettre leur expérience aux jeunes qui seront appelés à prendre leur relève.

Le cadre de demain devra donc mettre en œuvre des vertus éclectiques pour être pleinement à la hauteur de sa tâche.

2. Ce défi redoutable qui s'offre aux cadres de la nation ne sera relevé et gagné qu'à une double condition : d'une part, qu'ils en aient la volonté ; d'autre part que l'effort qui leur sera demandé soit facilité par des dispositifs légaux ou conventionnels appropriés.

S'agissant tout d'abord de la volonté, je mesure à quel point la perspective d'avenir que je viens de brosser recèle des contraintes : les exigences de travail et de disponibilité qui pèsent déjà sur les cadres ne s'atténueront pas, à tout le moins. Les cadres accepteront d'autant plus volontiers ce fardeau qu'ils pourront trouver dans leur activité des contreparties gratifiantes. Ils aspireront tout d'abord à être associés à la préparation des décisions stratégiques. C'est un sujet complexe qui, à l'évidence, ne peut relever de la seule initiative du législateur. L'ordonnance du 21 octobre 1986 est allée sur ce point au-devant des souhaits des cadres. Mais je note que le CNPF est disposé à explorer cette voie, à en juger par la déclaration d'intention qu'il a signée récemment avec une autre organisation syndicale.

Les cadres devront également pouvoir trouver des contreparties matérielles à la mesure des sujétions qui pèseront sur eux. Je me bornerai à faire deux remarques sur ce point. En premier lieu, je crois qu'il faut veiller à éviter qu'un écrasement trop prononcé de l'échelle des rémunérations ne vienne entamer l'énergie et la volonté d'adaptation des cadres.

Un droit du travail mieux adapté aux cadres

En second lieu, je constate comme vous le développement des formules d'individualisation des salaires, qui concernent tout particulièrement les cadres. Je tiens ce phénomène pour positif, car il est normal que la rémunération soit modulée en fonction de la diligence et de l'efficacité chaque fois qu'il est possible de faire la part de la performance individuelle dans les résultats obtenus. Mais je partage sur ce point votre souci de transparence. Je pense en particulier que ces mécanismes ne fonctionneront correctement que s'ils

reposent sur des critères, suffisamment spécifiés, ce qui n'est pas toujours le cas à l'heure actuelle. La négociation devrait y pourvoir. J'ajoute qu'il me paraît nécessaire de conserver un certain équilibre entre augmentations générales et augmentations individualisées.

Mais, quelle que soit leur volonté, les cadres ne seront en mesure de participer pleinement à l'effort d'adaptation de notre économie que si le droit du travail, tant légal que conventionnel, prend davantage en compte leur spécificité durable.

Comprenons-nous bien. Je ne considère pas que les cadres n'aient à défendre que des intérêts purement catégoriels et je connais d'ailleurs assez votre organisation pour savoir qu'elle récuserait une telle approche. Je constate que certaines questions se posent en des termes souvent différents pour les cadres que pour les autres salariés, qu'il s'agisse du recrutement, des salaires, de la formation, de la mobilité ou encore de la rupture du contrat de travail.

Il s'agit là d'un particularisme assez regrettable par rapport à la plupart des autres pays européens. Ils disposent en effet de textes législatifs et surtout conventionnels qui définissent les conditions d'emploi des cadres. Nous devons, d'ici 1992, analyser les conséquences de cette situation et prendre le cas échéant les initiatives qui s'imposeront.

Mais je crois que nous devons d'ores et déjà réfléchir ensemble aux moyens d'améliorer notre système de formation, tant initiale que permanente, pour mettre les cadres en situation de faire face aux exigences concurrentielles qui naîtront de la libre circulation généralisée en Europe.

Améliorer la formation des cadres

Il faudra notamment porter une attention soutenue à l'acquisition précoce des langages, qu'il s'agisse du langage informatique ou des langues étrangères. Il faudra également veiller à développer la formation des cadres aux relations humaines, qui sont la trame d'une communauté de travail. Mais il faudra aussi faire en sorte que les cadres ne soient pas pris de court par les évolutions technologiques pendant leur carrière. Cela suppose que des dispositifs appropriés leur permettent de distraire une partie de leur temps pour actualiser leurs connaissances dans l'intérêt de leur propre carrière comme dans celui de l'entreprise où ils évoluent.

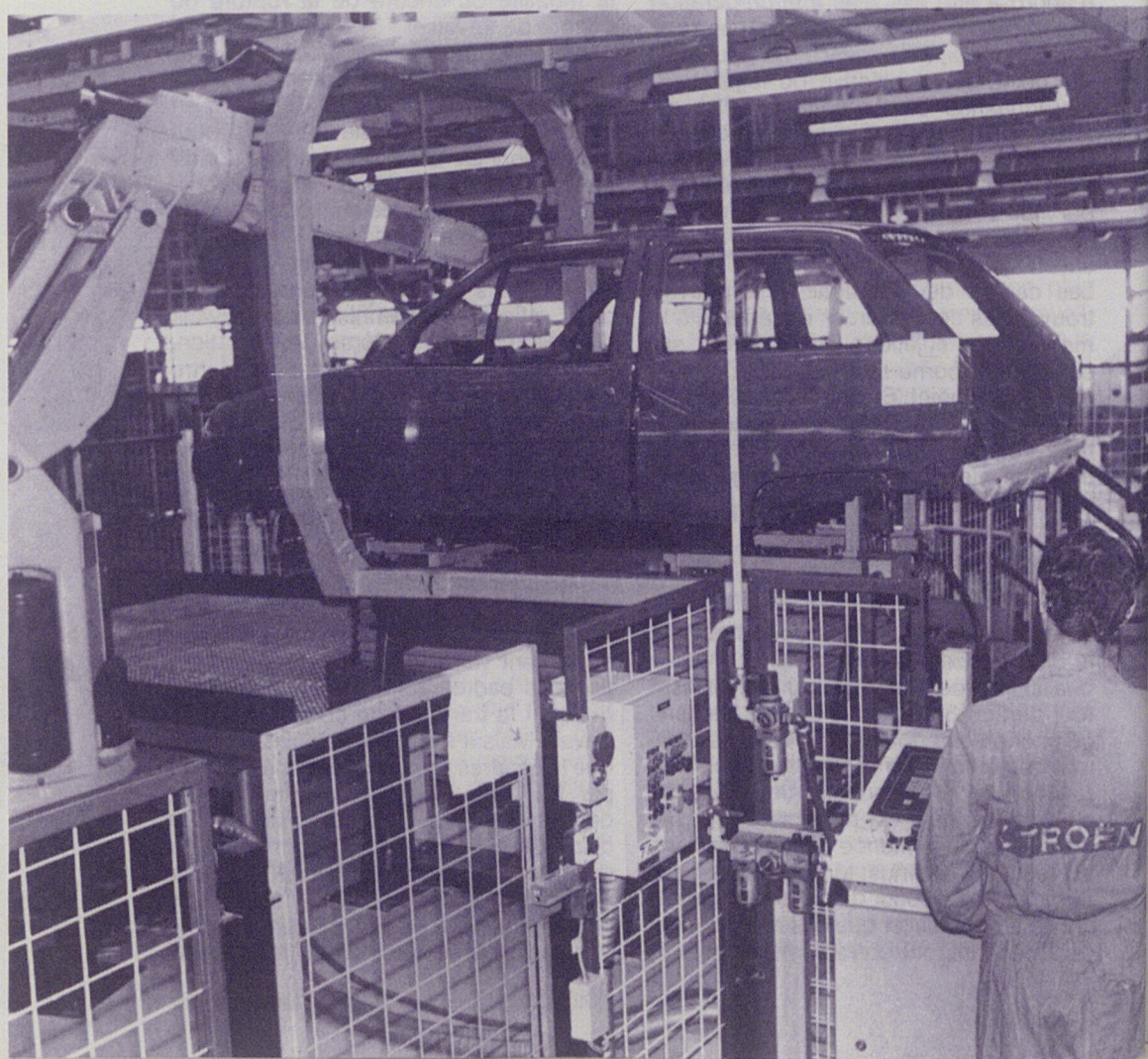
C'est dire que l'amélioration de la formation des cadres ne relève pas uniquement de l'initiative de la puissance publique. Certes, le congé sabbatique prévu par le Code du Travail peut être l'occasion pour le cadre d'enrichir son capital de connaissances et de s'initier à des domaines que les sujétions quotidiennes ne lui auraient pas permis d'explorer. Mais il appartient aussi aux partenaires sociaux de prendre en compte directement la nécessité de laisser place à la formation permanente de l'encadrement.

C'est ainsi que des accords de branche pourraient assigner à la formation des orientations générales en fonction des conditions technologiques, dans la ligne du protocole d'accord interprofessionnel du 3 juin 1987 sur les conséquences sociales de la modernisation. Mériterait

également d'être explorée l'idée d'intégrer par voie conventionnelle un certain temps de formation dans le temps de travail annualisé du cadre. Le syndicalisme des cadres trouvera là, comme dans bien d'autres domaines, un terrain d'action privilégié.

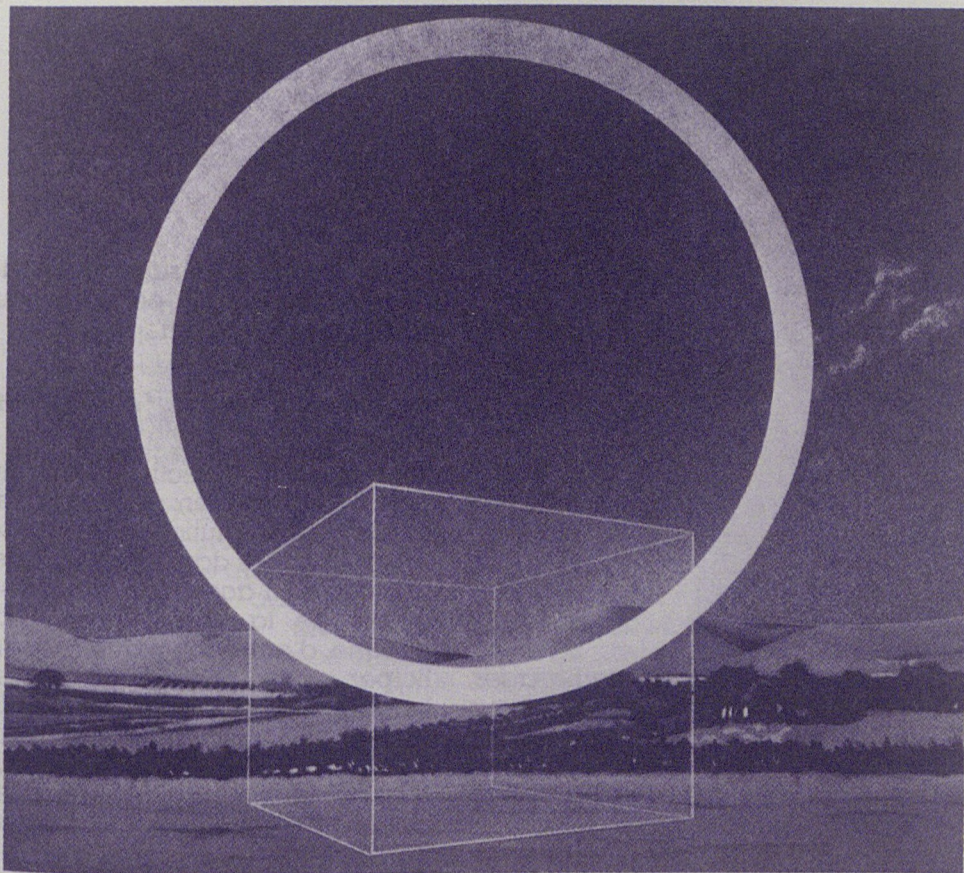
Telles sont, Mesdames et Messieurs, les quelques pistes que je voulais lancer avant de vous laisser poursuivre vos travaux. Je me réjouis de constater qu'au-delà de nos divergences, nous avons en commun la volonté de prendre à bras le corps les défis que nous lançent l'échéance européenne de 1992 et l'échéance plus lointaine du deuxième millénaire. Nos efforts conjugués ne seront pas de trop pour gagner ce pari...

Philippe Séguin



LE MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT

RELÈVE LE DÉFI DES NOUVELLES TECHNOLOGIES



Qu'est-ce qu'une Technologie Propre ?

C'est l'ensemble des moyens technologiques qui concourent à diminuer ou supprimer la pollution et les risques des outils industriels au niveau même de la production.

Exemples de la régénération continue par électrodialyse sélective, des bains acides de traitements métallurgiques (SRTI - 1987) et de la valorisation des boues cellulosiques en fabrication de panneaux isolants (MANVILLE DE FRANCE - Prix « Technologie Propre » 1985), opérations subventionnées par la Mission « Technologies Propres ».

Mission « Technologies Propres »

DEPPR MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT

14, bd du Général-Leclerc, 92524 NEUILLY-SUR-MARNE CEDEX

Tél. : 47.58.12.12

UN MESSAGE DE JACQUES DELORS



pouvons avoir la satisfaction de constater que l'Europe est à nouveau en mouvement.

Le grand marché, seulement un levier

En désignant l'objectif 92, celui du marché unique, en avançant des dispositions institutionnelles qui se sont retrouvées dans l'acte unique, je n'avais en accédant à la présidence de la Commission européenne, d'autre souci que de participer à cette relance, de trouver la voie qui puisse provoquer le sursaut en réunissant le plus large consensus parmi les forces économiques et sociales, puisque les autres voies de relance, la défense européenne, la monnaie, la réforme des institutions, étaient à l'époque encore encombrées de préalables multiples. Or, même dans ces domaines, la monnaie et les institutions, des progrès non négligeables ont été réalisés.

Je voudrais le préciser ici : le grand marché ne suffit pas à construire l'Europe. C'est une condition nécessaire, mais pas suffisante. C'est un levier, ce n'est pas une fin en soi. Il ne se fera pas si nous ne bâtissons pas simultanément un

espace économique commun et solidaire, capable de nous faire retrouver le chemin de la prospérité et de l'emploi. Vous n'en voudriez pas, et vous auriez raison, si nous ne construisons pas, dans le même temps, un espace social et sociétal.

Ce grand marché seul, ne permettra pas à l'Europe d'exister, de compter dans le monde, si nous ne progressons pas, dans le même mouvement, vers un espace d'autonomie, une personnalité européenne qui s'affirme à l'intérieur et à l'extérieur et qui agit.

Il n'est donc pas question de réaliser une simple zone de libre échange commercial, mais un espace encore une fois solidaire, favorisant la réunion des forces et des moyens : la coopération économique, technologique et sociale.

Les plus sociaux sont devant

Dans ce combat pour la survie et le rayonnement du modèle social européen auquel nous sommes attachés à travers les valeurs de démocratie, de défense des droits de l'homme, de solidarité, de lutte contre les inégalités, vous avez

une place de première importance à prendre. Vous avez choisi pour votre congrès trois thèmes (l'Europe, l'entreprise, le syndicalisme), qui sont les impératifs d'aujourd'hui et avez approfondi le rôle crucial de la formation. Comment ne pas souligner au passage que les pays européens qui ont le modèle social le plus avancé, ou le système éducatif le mieux adapté, enregistrent les meilleures performances en termes de niveau de vie et d'emploi. Je suis persuadé que le mouvement syndical français s'enrichira en traitant de problèmes concrets avec ses homologues européens. Des initiatives sur ce terrain sont d'ailleurs prises par l'UCC dont on doit vous remercier.

Chers amis et chers camarades, 1992 doit nous mobiliser lucidement et non nous conduire à nous nourrir d'illusions, c'est une nouvelle frontière qui se dessine, un nouvel espace de coopération, mais aussi de solidarité ; à condition bien entendu que les forces de progrès soient présentes, imaginatives et actives dans la construction de l'Europe. En un mot, comme en cent, nous comptons sur vous.

Jacques Delors

■ Chers amis, chers camarades, votre secrétaire général a dû vous informer qu'en raison d'une visite officielle au Maroc, je ne puis être aujourd'hui parmi vous, et je le regrette d'autant plus que j'aurais aimé participer à vos réflexions, entendre vos propositions et vos critiques sur ce qui est devenu une cause urgente : l'Europe.

Je sais bien qu'en France, le thème a pris une allure de mode, et vous devez en être surpris, vous qui aviez depuis plusieurs mois décidé d'y consacrer une partie des travaux de votre congrès. Mais au-delà de la mode, nous

* Le message de Jacques Delors était lu par Jean-Pierre Bobichon, de la Direction générale de l'information, de la Communication et de la Culture (DG 10) de la CEE.

LA FRANCE A L'HORIZON 1992

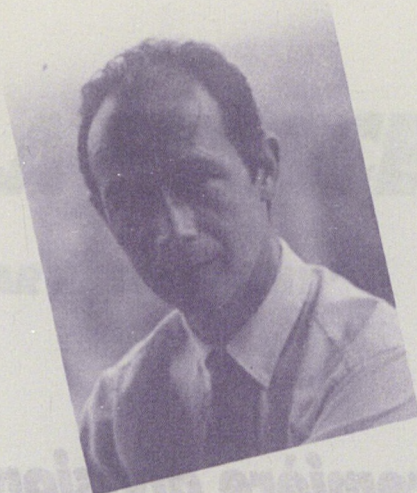
PAR PASCAL LAMY*

Arriver en première division



Il ne faut plus que la France industrielle « joue en deuxième division » dit cette voix venue de Bruxelles. Elle accèdera au club des meilleurs si elle sait, enfin, équilibrer harmonieusement son « espace économique » avec son « espace social ». Un message à diffuser très largement.

* Chef de Cabinet
du Président de la Commission
des Communautés Européennes



Avec ce sondage qui témoigne d'une forte adhésion des cadres au projet européen, nous pouvons nous interroger sur ce que signifie 1992. Quel est le sens, quelles sont les implications de ce grand marché intérieur réinventé en 1985 et dont on entend beaucoup parler ?

On notera au passage que la France est parmi les Douze le pays où cette échéance a acquis la valeur symbolique, voire même mythique, la plus forte. Est-ce une mode et pourquoi ?

La première explication peut sans doute être recherchée dans les subtilités du jeu politique français. Le maniement des échéances, leur positionnement des unes par rapport aux autres est un art que connaissent bien ceux qui s'occupent de stratégie dans les entreprises. « 1992 » c'est un « jeu ».

Deuxième explication : les Français ont sans doute senti que derrière cette échéance se jouait quelque chose d'important pour eux. Comme pour le marché commun en 1958, cette échéance pouvait mettre à jour des faiblesses et des atouts. Il s'agit de remédier aux uns et de profiter des autres. Ce qui est jeu dans le domaine du politique, devient alors enjeu dans le domaine de l'économie et du social.

Une stratégie de relance

D'abord, l'élément fondamental d'une stratégie de relance de la

Communauté, c'est l'idée formulée par Jacques Delors lorsqu'il est arrivé fin 1984 à la tête de la Commission des Communautés. Elle sortait alors d'une crise violente due au problème de la participation financière de la Grande-Bretagne au budget de la Communauté. Quand Jacques Delors est arrivé à la tête de la Commission, cette affaire était en voie de guérison mais le malade était encore un peu las, alors que la Commission allait s'élargir à l'Espagne et au Portugal. La difficulté était de trouver une avancée qui, dans une Communauté agrandie, ne se traduise pas encore par un nouvel affaiblissement. Car, on l'a constaté au cours de l'histoire de la Communauté, il y a parfois contradiction entre approfondissement et élargissement. La réponse à donner à cette question est double.

La première : que la Communauté ne pouvait retrouver force et vigueur que si la Commission mettait sur la table une stratégie claire et constante pendant quatre ans. Tel est le rôle de la Commission dans ce système institutionnel un peu compliqué, qui est celui de la Communauté : fixer les objectifs, fixer la feuille de route et s'assurer ensuite tous les jours que l'itinéraire ne dévie de celui qui a été accepté par le Conseil européen, par le Conseil des ministres et par le Parlement européen.

La deuxième réponse, c'était que cette stratégie pouvait être trouvée dans quatre domaines : les institutions, la défense, la monnaie et l'économie. Les raisons qui font que nous n'avons pas retenu, à l'époque, les institutions, la défense ou la monnaie sont ici secondaires. C'est finalement la voie économique qui a été choisie. Et donc la construction du grand marché intérieur, gisement de croissance et donc d'emplois à exploiter, est l'objectif sur lequel ont convergé immédiatement ou

quasi-immédiatement l'ensemble des forces économiques et sociales dans la Communauté. Restait, selon la bonne recette de Jean Monnet, à transformer cette idée en objectif. D'où la date de 1992, pour assurer la visibilité puis l'irréversibilité de cet objectif dans les esprits. Il s'agissait en quelque sorte de provoquer, au niveau des gouvernements, un engagement solennel devant l'opinion des gouvernements et des pays membres.

La mise à jour du traité

Ce choix constitue la première étape de la fusée, celle de la stratégie de relance qui a été mise en œuvre à partir de 1985. Cette proposition a été rapidement acceptée. Elle impliquait et implique encore deux autres étapes dont l'une est déjà acquise et l'autre reste pour partie à parcourir. La seconde étape était l'Acte Unique. Qu'est-ce qui se cache derrière ce nom barbare ? C'est tout simplement la mise à jour du Traité de Rome, qui est la Constitution de la Communauté, dans un certain nombre de directions, essentiellement pour permettre des décisions plus rapides en passant pour beaucoup de sujets de la règle de l'unanimité, à la règle de la majorité. Cette réforme, dès lors que l'idée du marché intérieur était admise, était indispensable pour éviter que les mécanismes décisionnels communautaires ne se bloquent comme ils ont parfois tendance à le faire.

Troisième étape, après le marché intérieur et l'Acte Unique, celle dont l'arrivée sera jugée au Conseil européen de Copenhague. Elle consiste à tirer les conséquences des nouvelles ambitions de la Communauté dans trois domaines : la politique agricole commune, les fonds structurels et les finances de la Communauté.

Une des raisons pour lesquelles la politique agricole commune doit sans conteste être réformée, outre

le fait qu'elle a un peu perdu le contrôle d'elle-même en matière d'intervention sur les marchés, c'est le rôle perturbateur que la guerre aux subventions joue sur les marchés mondiaux. Il y a contradiction entre les ambitions tiers-mondistes de la Communauté et la pratique quotidienne sur les marchés mondiaux. Beaucoup de pays en voie de développement ne peuvent assurer leurs progrès à partir de recettes d'exportation de produits agricoles.

De nouvelles pratiques communautaires

Le marché intérieur est donc la première partie d'une séquence : grand marché. Acte Unique, réforme des politiques communes et de leur financement. C'est ainsi que la Commission a reçu sa stratégie, c'est ainsi qu'elle l'a mise en œuvre.

Ne nous y trompons pas cependant, le grand marché ne suffit pas à construire la Communauté, c'est une condition nécessaire, ce n'est pas une condition suffisante. Le marché intérieur implique aussi de nouveaux développements de pratiques communautaires. Deux en particulier.

Le premier, c'est la constitution d'un espace économique. Le second, c'est la constitution d'un espace social.

Espace économique d'abord. Le grand marché ne se fera pas, et nous ne ferons pas la Communauté, si nous ne bâtissons pas simultanément un espace qui soit autre chose qu'une zone de libre échange sans pilote dans l'avion. La différence entre une zone de libre échange et un espace économique n'est pas mince. J'en prends trois exemples rapides :

- la convergence économique entre les Etats membres ;
- la technologie ;
- et la politique commerciale extérieure.

Stratégies pour la croissance

La convergence économique, c'est d'abord le relèvement des niveaux de vie et de développement des pays les moins avancés de la Communauté. Pour une moyenne communautaire de 100, le niveau de vie est de 115 en Allemagne et au Danemark et de 54 au Portugal et en Grèce. Autant vous dire que les craintes que le grand marché ne se fasse pas à sens unique ne sont pas totalement infondées et qu'il importe de veiller à ce que le supplément de croissance qui en résultera ne se concentre pas vers les zones qui sont déjà les plus riches, accentuant ainsi les inégalités régionales.

La convergence économique, c'est aussi ce que nous avons appelé *la stratégie coopérative de croissance*, c'est-à-dire l'utilisation optimale et conjuguée des marges de manœuvre fiscales, budgétaires et monétaire des uns et des autres dans la Communauté. Sans cette stratégie, on évalue actuellement les effets du marché intérieur à un supplément de croissance de l'ordre de 0,5 point de croissance pendant cinq ans. Avec cette stratégie, ce chiffre peut être doublé pour atteindre un supplément de croissance d'environ 1 point pour cinq ans. Inutile de souligner que les conséquences de tout ceci en termes d'emplois peuvent elles aussi être du simple au double selon la manière dont on s'y prend. La convergence économique c'est aussi bien sûr le système financier et les renforcements du système monétaire européen.

Technologie et commerce

Deuxième exemple de cette différence qu'on peut faire entre une zone de libre échange et un espace économique : la technologie. S'il est un domaine où les économies d'échelle sont à la portée du bon sens, c'est bien sûr celui-là.

Et pourtant, que d'efforts et de difficultés pour faire admettre aux différents appareils d'Etats nationaux que dépenser 10 écus à Bruxelles est parfois beaucoup plus efficace que d'en dépenser 20 dans les budgets de chacun des Etats membres !

Enfin cet effort est parallèle à celui qui doit être mené en matière de politique commerciale. Nous estimons que la Communauté ne peut être un grand marché pour nos partenaires extérieurs avant de l'être pour elle-même. Bien sûr la Communauté n'a pas intérêt au protectionnisme, ne serait-ce que parce qu'elle échange avec l'extérieur une part de son PNB bien supérieur à celle du Japon ou des Etats-Unis, mais elle doit savoir répliquer, et durement parfois, même s'il est souvent difficile de réunir en ce sens une majorité au Conseil des ministres.

Convergence économique, coopération technologique, politique commerciale, trois signes de ce qui sépare un marché libéralisé mais sans conscience d'un espace économique où la libre circulation des travailleurs, des biens et des capitaux est créatrice de plus d'emplois.

Aspects du dialogue social

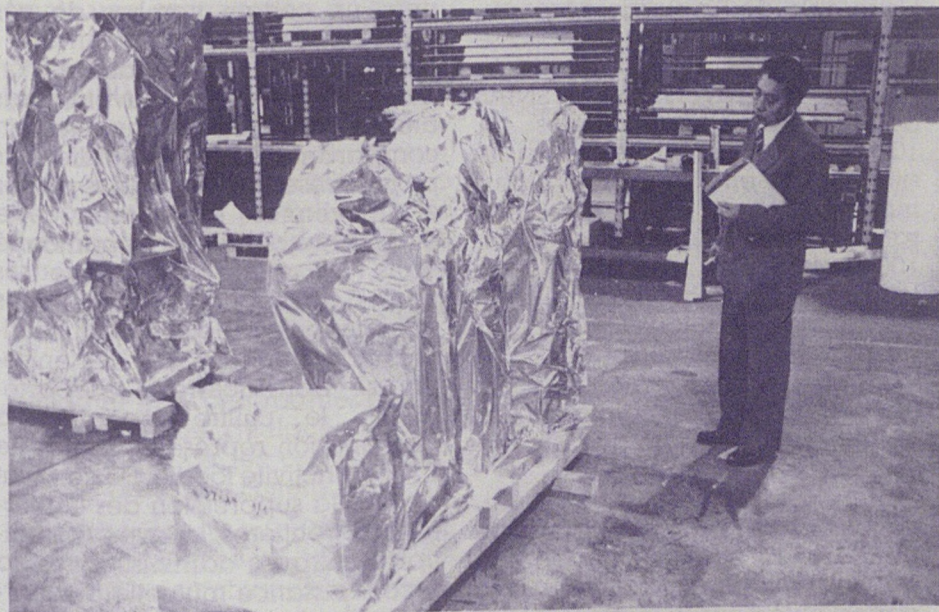
Mais les forces du marché, même ainsi unies et organisées, ne peuvent apporter à elles seules les progrès que nous attendons. La Communauté n'est pas seulement un espace économique. Elle étend son ambition au domaine social.

C'est pourquoi, dès janvier 1985 a été ouvert, à l'initiative de la Commission, un dialogue entre les patronats et les syndicats au niveau européen. Ce dialogue est difficile. Il est malaisé de traduire en termes européens les éléments de concertation sociale, de dialogue ou de négociation qui existent dans chacun de nos pays. Les situations sont diverses. Mais quel-

ques progrès ont été réalisés puisque le patronat et les syndicats européens ont déjà adopté deux déclarations communes. L'une sur la stratégie coopérative de croissance, évoquée plus haut, l'autre sur l'information et la formation des travailleurs aux nouvelles technologies.

Sur ce point, lors d'une des dernières réunions, les deux syndicats qui ont les législations les plus avancées, les Allemands et le Danois, ont manifesté un certain

que l'Europe ne se fera pas par le dumping social, mais par le progrès et notamment le progrès de ceux qui sont le plus à la traîne ? Deuxième élément de la dimension sociale, celui-là plus connu, ce sont les conditions sociales d'accompagnement du grand marché. Chaque fois que nous prenons une directive pour harmoniser et rapprocher des conditions, ouvrir des marchés, se pose un problème social. Les transports par exemple. On ne peut pas, par



nombre de réticences. Il est clair en effet que notre vision actuelle qui est celle qui consiste à promouvoir une sorte de « socle minimum », parallèle à la progression du grand marché, peut être efficace et tentant pour le Portugal, pour l'Espagne et pour la Grèce, mais moins pour un syndicat danois ou allemand.

Il y a là une question grave et difficile que les syndicats européens doivent trancher positivement. Est-ce que le mouvement syndical européen, dans les pays les plus avancés, va accepter cette thèse de la solidarité qui devrait permettre peu à peu d'obtenir la création de ce socle minimum que nous visons et qui garantira

exemple, libéraliser totalement les transports sans porter une attention précise aux conditions de travail ou de rémunération dans les pays les plus en retard. Il ne peut donc y avoir de mise en œuvre du grand marché sans cette dimension sociale. Elle est présente, elle est, pour reprendre un mot inventé en 1983, « incontournable ».

Maximiser les atouts

Mais qu'implique 1992 pour les salariés et, notamment les cadres ? Cela signifie essentiellement, à nos yeux, une exigence de compétitivité et une chance de participer à l'élaboration d'un nouveau modèle social.

Une exigence de compétitivité tout d'abord. 1992 doit être l'occasion pour la France, l'économie française, ses cadres, ses syndicalistes, de maximiser leurs atouts et de remédier à un maximum de nos faiblesses. Commençons par le plus facile : maximiser les atouts. Dans un certain nombre de domaines : les télécom, l'électro-nucléaire civil, les transports aériens, les transports ferroviaires, 1992 est une opportunité pour bon nombre d'industries françaises.

L'exemple de l'industrie aéronautique, dans laquelle on est passé d'une situation dans laquelle la France, au travers de la SNIAS détenait, dans les années 60, 100 % du marché européen, à une situation où elle n'en détient plus maintenant que 25 %, est éclairant. Car la différence entre ce 100 % et ce 25 %, c'est qu'en 1960, la part du marché mondial était de 1,5 % et qu'aujourd'hui la part du marché mondial est de 7,5 %. Dans ce domaine, 1992 et la construction européenne offrent au point de vue économique un certain nombre d'opportunités.

Autre exemple, les télécommunications, dans lesquelles la mise en place de la nouvelle génération de commutateurs publics est une opportunité pour la technologie et pour les techniciens français. Dans d'autres secteurs auxquels on ne songe pas souvent, notamment la banque et l'assurance, la France dispose d'un certain nombre d'atouts qu'elle doit pouvoir utiliser rapidement pour peu qu'elle veuille et qu'elle consente, en temps utile, à quelques alliances stratégiques complémentaires.

Des bases arrières trop faibles

Mais il y a aussi, et c'est plutôt là qu'il faut réfléchir, les lacunes qu'il faut combler.

Faire l'inventaire des lourdeurs de l'économie française face à 1992 n'aurait pas grand sens. Mais on

peut dire en gros que la vulnérabilité de l'économie française repose en large partie sur la faiblesse de ses bases arrières. D'abord, une extrême dispersion de ses spécialisations et de ses pôles de compétitivité. La France est moyennement représentée dans beaucoup de disciplines et pas très bien dans très peu de disciplines. En quelque sorte notre pays, en matière industrielle, joue souvent en Europe en 2^e division. Il s'agit de passer en 1^{ère} division pour un certain nombre de ces secteurs.

Deuxième faiblesse, à laquelle on ne songe pas assez souvent, mais bien visible depuis Bruxelles en comparant les tissus des différents pays, le réseau français des petites et moyennes entreprises reste encore majoritairement cantonné dans l'hexagone et participe très peu à l'exportation. 80 % des exportations françaises sont réalisées par moins de 5 % des entreprises. Dans certains départements, le chiffre d'affaires à l'exportation représente moins de 1 % de l'activité locale. De ce point de vue la suppression des contrôles aux frontières, la levée de multiples entraves administratives, la reconnaissance mutuelle des normes, la diminution des coûts du transport aérien, des services financiers, des assurances, sont autant de gains sur frais généraux, mais beaucoup de petites et moyennes entreprises n'y ont pas beaucoup de pair, alors que les grands groupes bénéficient d'économies d'échelle. Reste que tout ceci va dans le bon sens et devrait permettre aux petites et moyennes entreprises de bénéficier, elles aussi, d'effets de compétitivité intéressants.

Briser l'archaïsme social

Mais la vulnérabilité de l'économie française, c'est aussi l'archaïsme persistant des relations sociales en France et cette

prédilection encore si clairement marqué pour un mode de production taylorien, mal adapté aux nouvelles technologies. Comment comprendre la récente étude publiée par une revue proche du patronat, montrant que le handicap de compétitivité relatif de la France et de l'Allemagne ne se trouve, ni du côté des niveaux des coûts salariaux, ni du côté de la productivité du travail ? Comment le comprendre sans toucher du doigt ce que d'autres études montrent : une organisation du travail plus morcelée, des ouvriers moins professionnels, une hiérarchie plus pesante et plus nombreuse, un système de formation inadapté et trop élitiste. De ce point de vue, 1992 constitue une chance et une opportunité de participer à la définition d'un modèle social plus moderne.

En France, alors que se mobilisent déjà un certain nombre de corporatismes comme en 1958 pour réclamer des contreparties à la fin inéluctable de quelques privilèges, il faut que les organisations lucides passent à l'offensive.

Analysons ce qui se passe au-delà de nos frontières en matière de relations hiérarchiques. Analysons et comparons les situations en matière de fonctionnement de la représentation du travail, en matière de négociation salariale et sur les conditions de travail. Aucune des opportunités qui s'offrent pour moderniser le système social français ne doit être laissée au hasard.

1992, ce n'est pas la gare

Cette participation à la définition d'un modèle social n'est pas seulement une exigence sociale. C'est aussi un combat européen. Une identité sociale européenne existe bel et bien. Mais elle reste pour partie à construire et à démontrer. Malgré ces zones d'ombre, n'est-il pas évident que le modèle social

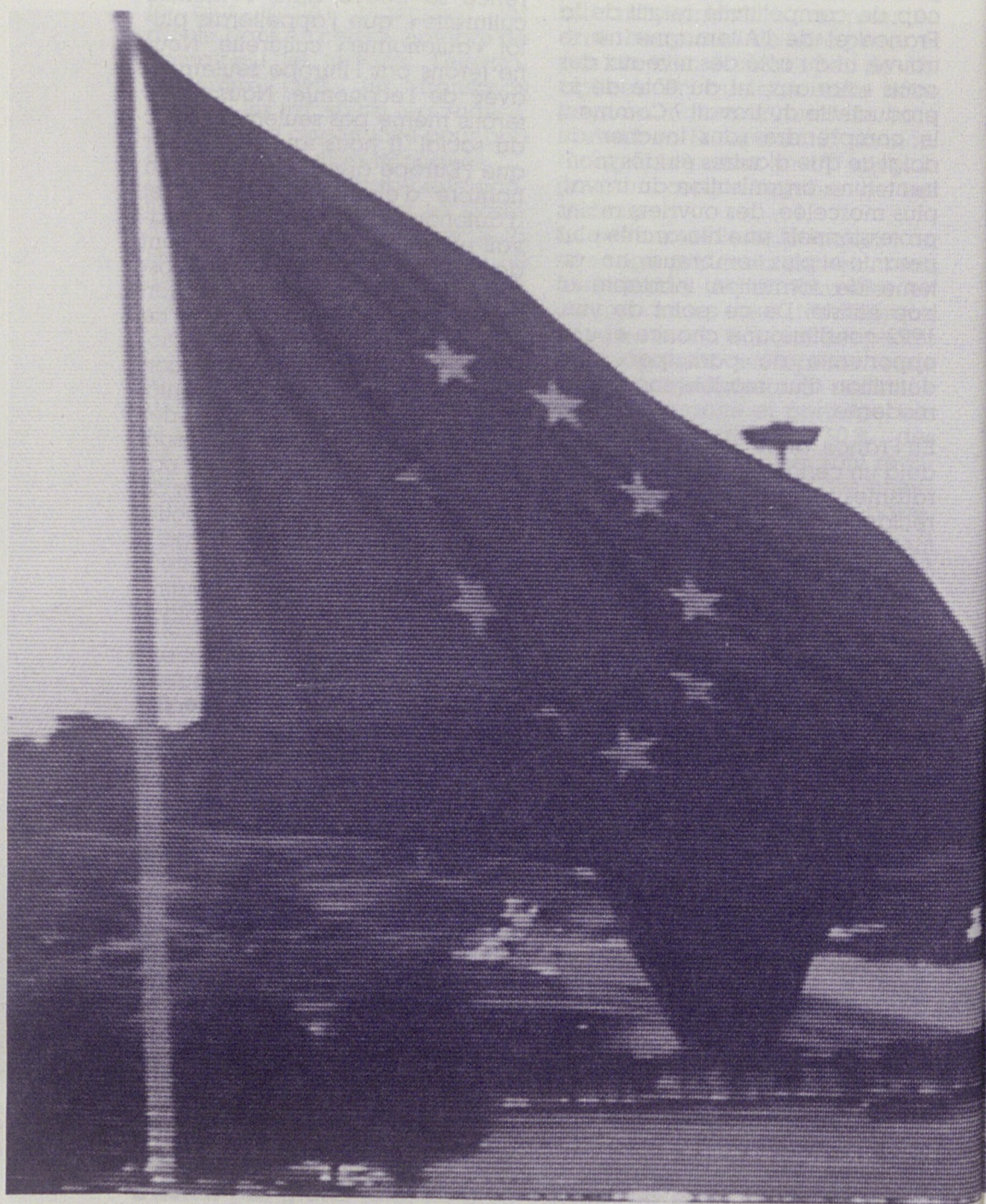
européen n'est pas celui des Etats-Unis ? Ni celui du Japon, ni celui de l'Est ? La négociation sociale tient en Europe une place particulière.

La mise en valeur de cette différence se trouve dans l'« identité culturelle », que j'appellerais plutôt « autonomie » culturelle. Nous ne ferons pas l'Europe seulement avec de l'économie. Nous ne la ferons même pas seulement avec du social. Il nous faut démontrer que l'Europe dispose d'un certain nombre d'éléments d'identité et d'autonomie, les relations du travail et la négociation sociale sont des domaines où il est encore possible à l'Europe de s'affirmer. Sinon, il risque de nous arriver ce qui arrive déjà en matière audiovisuelle. A moins d'une réaction vigoureuse, nous serons bientôt submergés par des idées, des modes et une culture qui ne sont pas les nôtres. Ainsi, 1992 n'est pas une gare où le train doit passer de toute façon parce que les « politiques » l'ont décidé puis inscrit dans je ne sais trop quel indicateur Chaix. C'est un enjeu à débattre. Nous y avons toute notre place dans ce débat.

La construction européenne n'est pas un processus inéluctable. Ses directions ne sont pas données une fois pour toutes. La distinction du débat entre une zone de libre échange et un espace économique commun, n'est pas factice. Selon la manière dont les forces économiques et sociales en Europe s'organiseront dans la Communauté, on peut très bien bifurquer dans une direction ou dans l'autre. Construire l'Europe, c'est notre tâche à tous. Nous avons nos responsabilités à Bruxelles, nous les prenons. Nous souhaitons que les acteurs économiques français, tous les acteurs, et en particulier les cadres, prennent les leurs.

Pascal Lamy

CADRES EN EUROPE



UNE ENQUETE UCC-MOTIVATION

■ **Que pensent les cadres de l'entreprise, de l'Europe et du syndicalisme ? Leurs opinions sont-elles différentes en Allemagne, en Espagne, en Grande-Bretagne et en France ?**

Lors de notre rassemblement « Objectif 2000 » nous avons voulu organiser une table ronde, un débat entre les représentants des organisations syndicales qui regroupent les cadres dans quelques pays européens. Nous avons voulu que cette discussion prenne appui sur une perception aussi objective que possible de l'opinion de ceux que l'on appelle ingénieurs, cadres administratifs ou commerciaux, scientifiques, hiérarchiques ou fonctionnels, des secteurs privés ou publics... qui représentent environ 10 % des salariés de nos pays.

Dans ce but l'UCC a demandé à l'institut Motivaction-International d'effectuer une enquête auprès de cadres de quatre pays : Allemagne Fédérale, Grande-Bretagne, Espagne et France.

Le questionnaire très approfondi a permis de recueillir les opinions autour de trois thèmes principaux que l'on peut résumer ainsi :

- Cadres et entreprises : comment les premiers perçoivent-ils les transformations des entreprises et des fonctions publiques, l'évolution de leurs rôles, quelles sont leurs principales préoccupations ?

- Cadres et Europe : qu'attendent-ils du grand marché européen de 1992, comment perçoivent-ils la nécessité d'une coopération entre les entreprises en Europe ?

- Cadres et syndicalisme : quelles relations entretiennent-ils avec le syndicalisme, qu'en attendent-ils, au plan national et européen ?

Les premiers résultats de cette enquête ont été projetés sur l'écran du Palais des Congrès lors d'Objectif 2000 et publiés dans la presse économique des quatre pays concernés. On les trouvera dans les pages qui suivent de façon plus détaillée, enrichis des commentaires d'Edmond Maire et de nos invités à la table ronde.

L'analyse de cette enquête se poursuit, car les informations accumulées sont nombreuses et riches... et dans les mois à venir d'autres résultats seront publiés dans « Cadres CFDT ». Je voudrais seulement souligner ici deux enseignements majeurs de cette enquête.

1. LA SIMILITUDE DES PRÉOCCUPATIONS DES CADRES

Insérés dans des environnements économiques et sociaux de chacun des quatre pays, différents par certains aspects, les cadres manifestent des préoccupations très proches à propos du fonctionnement des entreprises, à propos de l'exercice de leurs responsabilités ou à propos de ce qu'ils attendent de leur travail. Les modèles d'entreprises japonais ou même américains ne font pas recette, et l'on voit se dessiner un type européen d'entreprise.

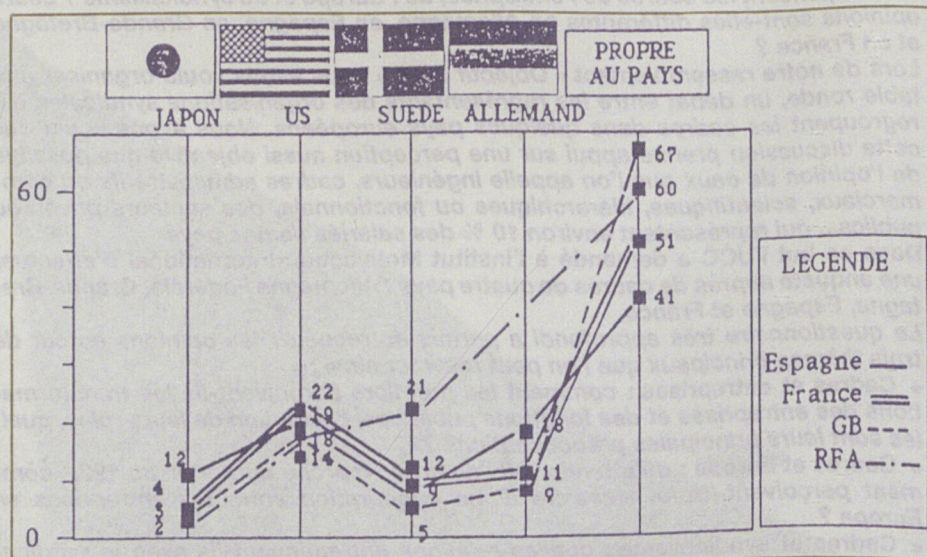
2. LE CARACTÈRE ATTRACTIF POUR LES CADRES D'UN SYNDICALISME EUROPÉEN.

Alors que les intentions d'affiliation restent partout minoritaires, une majorité de cadres, dans chacun des quatre pays se déclare favorable au développement d'un syndicalisme européen. L'intervention syndicale sur les enjeux européens et internationaux apparaît ainsi nécessaire et souhaitée. Les résultats de cette enquête confortent notre volonté de développer la collaboration internationale entre les organisations syndicales de cadres. Nous continuerons à en tirer les enseignements avec nos amis des quatre pays concernés, mais aussi avec la CES (Confédération Européenne des Syndicats) et avec la FIET (Fédération internationale des Employés Techniciens et Cadres). Nul doute que le groupe de travail pour les cadres de la FIET donnera aux enseignements de cette enquête des prolongements utiles et féconds.

Michel Rousselot

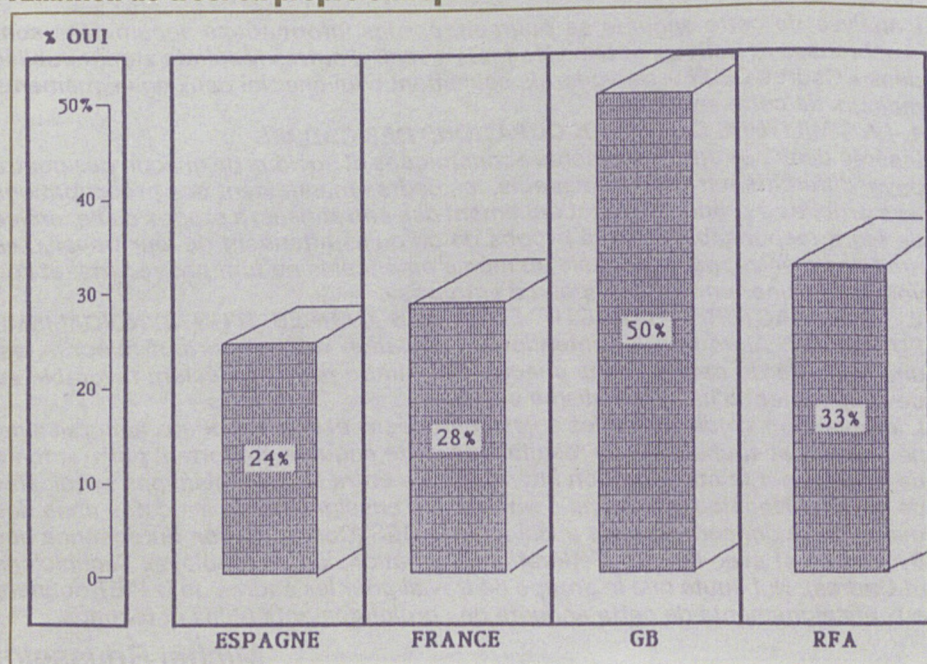
Portrait-robot de l'entreprise où les cadres europ

Le modèle d'entreprise préféré



Le modèle japonais ne fait pas recette. De façon convergente, les cadres se prononcent pour un modèle de fonctionnement et de développement des entreprises qui soit propre à leur pays.

Ambition de créer sa propre entreprise



és aimeraient travailler

Le modèle d'entreprise préféré

TAILLE DE L'ENTREPRISE				
	%	%	%	%
PLUS DE 500	15	10	7	14
100 A 500	13	24	13	16
50 A 100	14	21	12	18
DE 10 A 50	23	19	37	30
MOINS DE 10	14	10	21	13
	ESPAGNE	FRANCE	GB	RFA

LE RAYON D'ACTION				
	%	%	%	%
REGIONAL	27	18	16	30
NATIONAL	25	22	19	15
EUROPEEN	25	23	30	30
MONDIAL	23	37	50	25
	ESPAGNE	FRANCE	GB	RFA

TYPE DE TECHNOLOGIE											
TRADITIONNEL				SECTEUR DE POINTE				ADMINISTRATION			
E	F	GB	RFA	E	F	GB	RFA	E	F	GB	RFA
25%	24%	29%	42%	59%	63%	53%	33%	15%	9%	18%	19%

L'image des PME

Il y a d'abord une petite note « on n'y peut rien » dans les résultats. « On ne choisit pas : travailler dans une PME c'est le hasard », est noté au premier rang chez Anglais et Allemands, un second en Espagne (mais seulement au cinquième chez les gaulois raisonnables que nous sommes).

Comme en contrepoint, l'opinion « la possibilité de promotion est plus grande dans la grande entreprise », vient en tête chez les Français et les Espagnols, au deuxième rang en Allemagne, au quatrième en Angleterre.

Autre argument bien reçu : « Dans une PME on a plus d'avantages indirects » ; deuxième rang en France et troisième pour les trois autres nations. Mais « on peut réussir dans une PME » ne fait pas recette, sinon en France.

Viennent en queue le positif « pour un cadre le travail est plus intéressant en PME » (autrement dit on n'y croit pas beaucoup), comme le négatif « le cadre d'une PME est plus isolé ».

« Il est significatif de constater que le fait d'être dans une PME est perçu comme une étape dans la vie professionnelle, qui devrait faciliter l'intégration dans une petite équipe autonome dépendant d'une grande entreprise, que de favoriser la création de sa propre entreprise », note le commentaire de *Motiv'action*.

Les cinq thèmes à développer dans l'entreprise

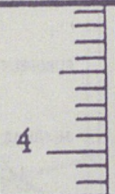
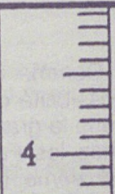
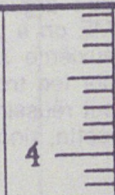
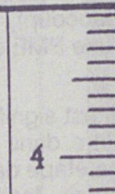
Ici un résultat écrasant vient au premier rang dans les quatre pays concernés : la RES-PON-SA-BI-LI-TÉ dans son travail. Noté sur cinq, cela donne : 4,8 pour les Espagnols ; 4,7 pour les Français ; 4,6 pour les Allemands ; 4,5 pour les Anglais. Suivent de près avec 4,6 - 4,4 et 4,3 respectivement chez les Espagnols, Fran-

çais et Anglais « le développement de nouvelles technologies ».

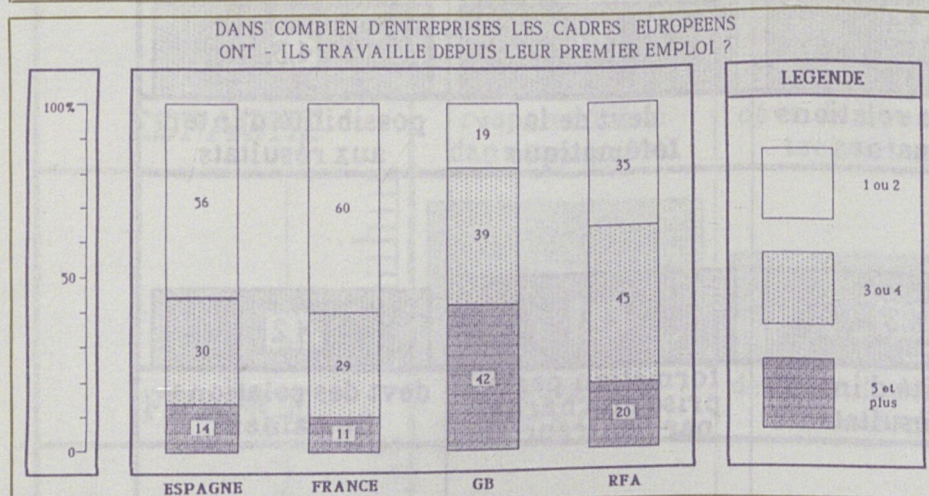
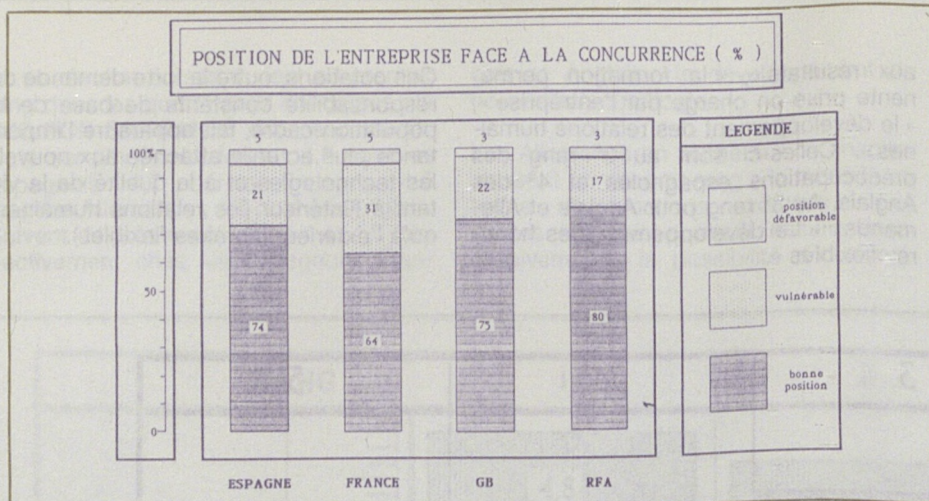
Les Allemands en flèche sur ce chapitre classent un second rang « la mobilité en terme de fonctions exercées ». Les cadres Français pointent ensuite, successivement « la possibilité d'intervenir

aux résultats », « la formation permanente prise en charge par l'entreprise », « le développement des relations humaines ». Celles-ci sont au 3^e rang des préoccupations espagnoles et 4^e des Anglais. Au 3^e rang pour Anglais et Allemands : « Le développement des horaires flexibles ».

Ces cotations, outre la forte demande de responsabilité constante de base de la population cadre, fait apparaître l'importance plus actuelle attachée aux nouvelles technologies et à la qualité de la vie tant à l'intérieur (les relations humaines) qu'à l'extérieur (horaires flexibles).

RANG	1	2	3	4	5
 ESPAGNE	responsabilité dans son travail 4,8	dévt. de nouvelles technologie 4,6	dévt des relations humaines 4,4	dévt de la télématique 4,3	possibilité d'inter. aux résultats 4,3
 FRANCE	responsabilité dans son travail 4,7	dévt. de nouvelles technologies 4,4	Possibilité d'inter. aux résultats 4,3	formation perm. prise en charge par l'entreprise 4,3	dévt des relations humaines 4,2
 GRANDE BRETAGNE	responsabilité dans son travail 4,5	dévt. de nouvelles technologies 4,3	dévt. des horaires flexibles 4,0	dévt des relations humaines 3,9	formation perm. prise en charge par l'entreprise 3,8
 RFA	responsabilité dans son travail 4,6	mobilité en terme de fonct. exercées 4,5	dévt. des horaires flexibles 4,3	formation perm. prise en charge par l'entreprise 4,1	dévt. de nouvelles technologies 3,9

Les cadres et l'entreprise

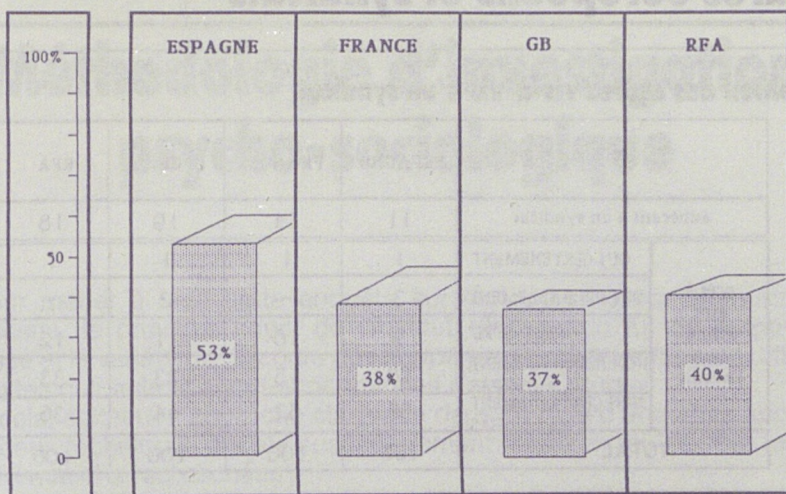


Les cadres et la construction de l'Europe

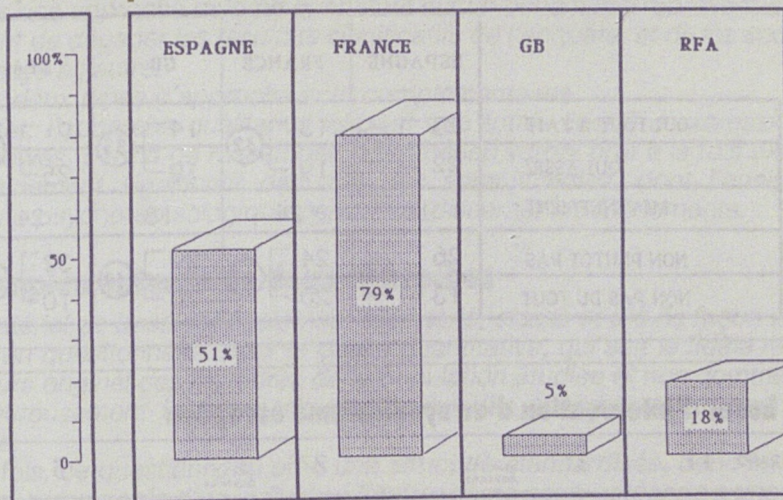
Favorables au renforcement de la CEE

	ESPAGNE	FRANCE	GB	RFA
OUI TOUT A FAIT	39	66	43	34
OUI PLUTOT	30	22	22	43
MOYENNEMENT	25	10	24	12
PLUTOT CONTRE	4	1	11	8
TOUT A FAIT CONTRE	2	1	-	3

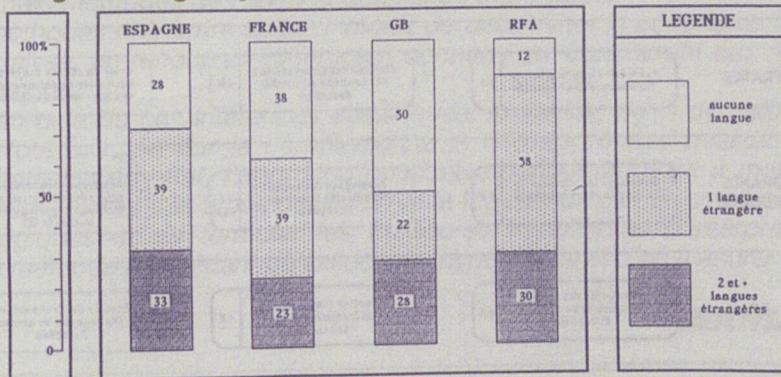
Connaissent l'échéance 1992



Influence prévue de 1992 sur destinée personnelle



Langue étrangère parlée couramment



Cadres européens et syndicats

Position des cadres vis-à-vis d'un syndicat

%		ESPAGNE	FRANCE	GB	RFA
adhérent à un syndicat		11	14	19	18
prêt à être affilié dans l'avenir	OUI CERTAINEMENT	1	1	1	1
	OUI PROBABLEMENT	3	-	2	-
	PEUT-ETRE	9	18	11	12
	NON PROBABLEMENT PAS	18	15	23	33
	NON CERTAINEMENT PAS	58	52	44	36
TOTAL		100	100	100	100

« Etes-vous favorable au développement d'un syndicalisme européen ? »

	ESPAGNE	FRANCE	GB	RFA
OUI TOUT A FAIT	23] (45)	13] (32)	14] (33)	9] (34)
OUI ASSEZ	22]	19]	19]	25]
MOYENNEMENT	16	24	18	24
NON PLUTOT PAS	26] (39)	24] (44)	29] (49)	32] (42)
NON PAS DU TOUT	13]	20]	20]	10]

Les bases d'intervention d'un syndicalisme européen

RANG	1	2	3
	note (*) moyenne	note (*) moyenne	note (*) moyenne
ESPAGNE	favoriser l'information, la formation et les échanges 4.4	avoir une collaboration active dans les prises de décision au sein de la CEE 4.3	discuter des droits sociaux par branche au niveau Européen 4.2
FRANCE	favoriser l'information, la formation et les échanges 4.1	discuter des droits sociaux par branche au niveau Européen 4.0	avoir un rôle de concertation pour l'établissement des lois communautaires 3.9
GRANDE BRETAGNE	favoriser l'information, la formation et les échanges 4.4	développer des actions syndicales au niveau Européen 4.1	avoir une collaboration active dans les prises de décisions importantes au sein de la CEE 3.9
RFA	développer des actions syndicales au niveau Européens 4.3	favoriser l'information, la formation et les échanges 4.2	discuter des droits sociaux par branche au niveau Européen 4.2

Méthodologie d'investigation psycho-sociologique

■ Pour mener à bien cette enquête sur les cadres dans différents pays européens, le principal souci de l'Institut Motivation fut de respecter la richesse et la variété du discours développé par les cadres dans les différents contextes culturels et socio-économiques des pays étudiés.

Pour cela, selon une approche classique dans ce type d'enquêtes approfondies, deux techniques ont été successivement mises en œuvre pour recueillir les informations recherchées :

- une première approche qualitative sous la forme d'une quinzaine de réunions de groupe discussion auprès de publics variés, appartenant toutes à la population cadres dans cinq pays européens ;
- puis une approche de type quantitatif sur un échantillon représentatif, permettant de dégager les résultats significatifs de l'enquête, et de les comparer d'un pays à l'autre.

Ces deux types d'approche sont complémentaires.

En effet, l'approche qualitative laissant une totale liberté d'expression aux interviewés, permet de rassembler un matériau verbal brut à la fois exhaustif et pleinement significatif des attitudes sous-jacentes, dont l'analyse de contenu psycho-sociologique permet de discerner les fondements.

La complémentarité de deux approches

Ce matériel de base est également répertorié, classé et trié de façon à construire un questionnaire, pour la phase quantitative, qui soit le fidèle reflet du discours originel des membres de la population étudiée et non comme c'est, malheureusement le cas parfois, de celui des chercheurs qui conduisent l'étude.

Toutefois, ce questionnaire offre une structure standardisée, donc immédiatement comparable d'un individu à l'autre, d'une sous-catégorie à une autre ; à ce stade, l'analyse quantitative est le domaine de la statistique appliquée : description, corrélation, inférences, réduction en facteurs communs par les différentes méthodes de l'analyse statistique multi variée.

Ces méthodes ont, entre autre, l'intérêt de déterminer la cohérence interne de l'analyse, en recoupant différentes données qui concourent aux mêmes conclusions.

Mais au-delà de ces inférences statistiques, la fiabilité de la démarche est avant tout assurée par la complémentarité des approches qualitatives et quantitatives ; en effet, l'approche qualitative conduit souvent à mettre en évidence des cas très typés qui illustrent la logique de mécanismes psycho-sociologiques et de formuler les meilleures hypothèses d'interprétation, l'autre méthode permettant de valider ces hypothèses et d'en mesurer l'étendue.

MOTIVATION

EDMOND MAIRE COMMENTE LE SONDAGE EUROPÉEN

« Ressource humaine d'abord »



Ce qui m'a frappé en premier lieu, c'est l'exigence prioritaire des cadres dans les quatre pays étudiés de voir développer leurs responsabilités dans leur travail. L'UCC avait déjà mis l'accent sur cette demande forte des cadres français. C'est intéressant de voir à quel point elle est partagée dans les autres pays. Il y a là une chance pour les entreprises. Mais les chefs d'entreprise s'en saisissent-ils ? S'ils donnaient aux cadres les moyens d'exercer pleinement leurs responsabilités, l'exigence de ces derniers serait moins forte.

LES CADRES FACE A L'ENTREPRISE

La compétence et la disponibilité des salariés à s'investir plus dans l'entreprise sont un élément fondamental pour redresser l'économie et réussir la modernisation. Certaines entreprises l'ont compris : celles qui s'efforcent de développer l'autonomie et la responsabilité de leur personnel. Car dans une économie complexe, le travail devient la force économique décisive. D'ores et déjà dans une entreprise où l'on produit des logiciels, par exemple, le capital matériel voit même son rôle pratiquement disparaître au profit du capital humain. Mais la culture entrepreneuriale reste encore largement en retard sur son temps.

Le développement des nouvelles technologies et le développement des rela-

tions humaines viennent ensuite pratiquement à égalité dans le sondage comme thèmes à développer dans les entreprises. Est-ce parce que dans ces deux domaines, les retards restent importants ? On peut le penser d'autant plus qu'en RFA par exemple, le pays technologiquement le plus avancé, la demande du développement des technologies nouvelles est moins affirmée.

J'ajouterai que pour la CFDT qui veut réussir une modernisation des entreprises et de l'économie où chacun ait sa place et sa chance, la modernisation ne peut se limiter aux aspects techniques et commerciaux. Le conflit de la SNCF cet hiver en a apporté une illustration forte et douloureuse qui reste dans toutes les mémoires. Nombre de dirigeants d'entreprise gardent une vision étriquée. Quand comprendront-ils que la modernisation sociale, l'évolution positive des rapports sociaux dans l'entreprise a une portée économique évidente ?

M. Périgot nous disait lui-même, lors d'une rencontre avec l'UCC et la confédération, qu'une des causes du retard de l'économie française tenait à une formation insuffisante des cadres aux relations humaines. Nous lui avons répondu que même si des divergences existent entre le patronat et la CFDT sur le type de formation aux relations humaines, il y avait là un objet de négociation très utile.

Un autre thème à développer en priorité dans l'entreprise apparaît plus fortement chez les cadres français : l'intéressement aux résultats. Je voudrais dire à ce sujet que si la demande d'un intéressement aux résultats, tant individuel que collectif, est légitime, on ne peut la dissocier de la priorité à l'emploi, notre responsabilité première. Il est possible de relier ces deux objectifs. Notre proposition de fonds salariaux pour l'emploi, par exemple, est une modalité qui mérite d'être développée.

Autre résultat marquant du sondage concernant les cadres et l'entreprise, résultat qui est aussi un motif d'espoir : les cadres retiennent massivement les entreprises de leur propre pays comme modèle d'entreprise à réaliser. Ils se défient ainsi des modes qui parcourent les médias ou certains cercles de chefs d'entreprise qui nous vantent tour à tour le modèle américain d'entreprise puis le modèle japonais, quand ce n'est pas le modèle allemand ou suédois. Ils me font penser à ces militants politiques français d'extrême-gauche qui n'ont cessé pendant des années de chercher un modèle de pays révolutionnaire de l'URSS au Vietnam, de Cuba à la Chine.

La réponse spontanée des cadres est pleine de bon sens : la seule solution viable consiste à développer dans chaque pays une culture spécifique d'entreprise adaptée à l'histoire et à la mentalité nationale. L'identité culturelle et professionnelle doit absolument être prise en compte pour permettre aux salariés de développer leur efficacité et leur créativité. En France, l'évolution récente a été marquée, sous l'impulsion de la CFDT, par l'instauration du droit d'expression des salariés. Le développement complémentaire des cercles de qualité et d'autres formes de participation au progrès de l'entreprise, le plein exercice des prérogatives des comités d'entreprise, le dialogue social et la négociation contractuelle peuvent conduire, si nous nous y investissons pleinement, à l'émergence d'un modèle français d'entreprise que d'autres pays nous envieront.

Mais n'oublions pas nos administrations. Le sondage montre que si les secteurs de pointe exercent la séduction la plus forte sur les cadres français, par contre, ils sont les moins tentés par un travail dans l'administration. L'image négative souvent donnée par les pouvoirs publics de notre service public, pourtant souvent performant, a une influence non

moins négative. Car l'administration aussi, et peut-être d'abord, a besoin de cadres motivés pour réussir sa modernisation qualitative. Avez-vous remarqué dans le sondage une curiosité bien britannique concernant le souhait des cadres pour le champ d'action de leur entreprise ? Les cadres anglais sont les plus nombreux à désirer travailler dans une entreprise ayant un champ d'action mondial. Mais ils sont aussi les plus nombreux à ne pas parler de langue étrangère et à vouloir travailler dans des entreprises de moins de cinquante salariés !

LES CADRES FACE A L'EUROPE

J'en viens aux résultats concernant les cadres face à l'Europe. Les cadres français sont de loin, à près de 80 %, les plus conscients de l'échéance de 1992. Cela les distingue fortement des cadres allemands et plus encore des cadres anglais, mais pour ces derniers ce n'est guère surprenant. Il faut cependant relativiser cette différence. Dans les quatre pays, les cadres sont très favorables au renforcement de la communauté européenne.

Si la date de 1992 apparaît comme une date-phare en France bien plus qu'en RFA ou en Grande-Bretagne, c'est parce qu'elle a été valorisée volontairement dans notre pays. Qu'importe si des calculs politiques peuvent entrer en jeu. Ce que nous retenons, c'est l'intérêt de faire de cette échéance un levier pour stimuler les énergies et permettre à notre pays de se situer le mieux possible face à la réalisation progressive d'un marché européen intègre et unique.

Il ne s'agit pas de faire de l'Europe un mythe censé régler tous les problèmes. D'ailleurs, si les cadres des quatre pays en attendent de bonnes conséquences au plan économique, ils manifestent bien plus d'inquiétude sur les conséquences sociales de l'intégration économique européenne, en particulier les allemands qui craignent, sans doute, qu'un mouvement d'harmonisation ne porte atteinte à leur situation sociale plus en avance.

Le syndicalisme se doit d'anticiper les changements. La dimension sociale de l'Europe reste à la traîne. Les problèmes brûlants aujourd'hui - l'emploi, l'avenir de la protection sociale, les équilibres régionaux - ne se résoudre pas du seul fait de l'intégration économique. Il faut réduire progressivement les déséquilibres et pour cela les cadres ont à jouer un rôle important à de réflexion, de stimulation, de proposition.

Enfin, l'Europe ne peut s'isoler du reste du monde et, notamment, des pays sous-développés. Pour nous CFDT, la réussite de l'Europe dépend étroitement de la façon dont elle contribuera à réduire les inégalités à travers le monde, de la façon dont, dans sa marche en avant, elle restera un pôle de la démocratie.

LES CADRES FACE AU SYNDICALISME

Là, plus encore qu'ailleurs, le sondage fait choc. Les cadres se sentent peu concernés par le syndicalisme tel qu'ils le perçoivent aujourd'hui. Dans les quatre pays, ils sont environ 70 % à rejeter toute perspective d'adhésion au syndicalisme. Attention, cependant, à ne pas négliger le fait important qu'en France, cas le plus favorable, 18 % des cadres estiment qu'ils adhéreront peut-être à un syndicat dans l'avenir. Or, 18 % ce n'est pas rien.

Les cadres ne manifestent pourtant pas d'opposition au syndicalisme en tant que tel. Ils sont une minorité à être défavorables au développement d'un syndicalisme européen. En fait, ils se sentent extérieurs au syndicalisme tout en reconnaissant sa fonction positive. Car l'écart est

grand entre leurs attentes à l'égard du syndicalisme et la façon dont ils perçoivent les priorités actuelles des syndicats. Ainsi, quand on les interroge sur les fonctions les mieux remplies par les syndicats, les cadres français citent en tête la contestation des dirigeants, alors que, quand on leur demande les fonctions qu'ils souhaitent le plus pour un syndicat de cadres, ils répondent : « proposer des solutions » ou encore « jouer un rôle d'expert dans l'entreprise sur la sécurité du travail, et sur la recherche d'emploi ».

Ce sondage confirme donc largement la nécessité de l'adaptation du syndicalisme. Vous savez que la CFDT a ouvert un grand chantier de réflexion et d'expérimentation pour l'adaptation ou mieux encore le renouveau, la mutation de notre syndicalisme. Que doit être le syndicalisme dans une société en mouvement ? C'est la première question que nous travaillons. Il nous apparaît, d'ores et déjà, que si la solidarité reste le fondement historique irremplaçable du syndicalisme, il est urgent dans notre société duale d'élaborer de nouveaux objectifs, de faire de la solidarité un fondement de réorganisation sociale. En même temps le syndicalisme doit mieux affirmer sa fonction positive pour les salariés qui ont trouvé leur place dans la vie économique, mais qui veulent plus de responsabilité au travail, une organisation du travail plus coopérative et plus créative, une formation permanente à la hauteur des exigences technologiques et des mutations de notre époque, des garanties nouvelles dans un monde de mobilité professionnelle et géographique.

C'est tout le sens du deuxième thème de la recherche de la CFDT : le changement du travail et de l'entreprise. Quel type d'entreprise voulons-nous ? Comment faire surgir le progrès du couple participation-tension inéluctable entre la logique du chef d'entreprise et la logique individuelle et collective des salariés ? Comment faire évoluer les cultures d'entreprise ? Comment montrer le lien étroit entre une entreprise qui réussit et un syndicalisme qui réussit parce qu'il est un acteur exigeant et lucide bien en prise sur l'entreprise ?

Enfin, quelle vie syndicale en entreprise ? Quels types de rapports, d'échanges, entre militants, adhérents et salariés ? Comment donner un rôle central aux adhérents dans la participation à la vie syndicale et à l'évolution de l'entreprise ?

Nos travaux déboucheront sur de premières conclusions à notre prochain congrès confédéral, dans un an. Les cadres CFDT ont un rôle important à jouer dans ce renouveau syndical. Non seulement parce que la population cadre progresse et qu'elle doit tenir toute sa place dans notre syndicalisme, mais aussi parce que les préoccupations cadres sont proches de celles des autres catégories. Les cadres CFDT d'ailleurs participent, grâce à l'UCC, à la démarche générale de la Confédération. Ils l'enrichissent d'un apport spécifique irremplaçable. Ils participent à l'effort de syndicalisation sur des bases renouvelées.

Nous ne baignons donc pas dans la morosité. Votre rassemblement montre les potentialités d'un syndicalisme-cadre de l'avenir, pleinement inséré dans un mouvement syndical solidaire, intercatégoriel. En même temps, le syndicalisme cadre commence à émerger dans divers pays d'Europe où il n'existait guère jusqu'ici. C'est le gage d'échanges et de confrontations positives.

Ce sondage finalement nous donne des motifs d'optimisme. Oh ! rien ne sera automatique. Mais le chantier ouvert devant nous ne manquera pas de bras. Vous êtes là, nombreux, pour en attester. Merci de pouvoir compter sur vous, sur votre action personnelle, comme sur celle de l'UCC-CFDT.

Edmond Maire

SYNDIQUÉS POUR L'EUROPE

Aller au même pas

Une table ronde autour de Jean Lapeyre, avec John Evans, Antonio Farriols, Ulf Imiela.



Le Grand Marché, ce n'est pas assez ! Il y a ce non-dit dans cet échange tant est vive la volonté des interlocuteurs de réduire divergences et particularismes. La Grande Nation

Europe à l'horizon 2000, voilà le vœu des syndicalistes d'Europe. Cette table ronde animée par Jean Lapeyre, secrétaire de la Confédération européenne des syndicats com-

prenait : John Evans, syndicaliste britannique, secrétaire général du TUAC, Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE ; Antonio Farriols (Espagnol), membre de la Com-

mission exécutive UTC-UGT ; Ulf Imiela (Allemand), responsable de la syndicalisation des ingénieurs et cadres au sein de l'exécutif du DGB.

JEAN LAPEYRE - *Nous vivons une situation de mutations fondamentales, en Europe en particulier et la place des cadres se trouve en première ligne dans la société et aussi au sein du syndicalisme. Les trois amis qui siègent autour de cette table appartiennent à trois pays qui figurent dans l'enquête de Motivation. Enchaînant sur les conclusions de cette étude je demanderai d'abord à chacun de nos intervenants de nous dire quelles évolutions sont intervenues dans les préoccupations, les mentalités, la place et le travail des cadres ces dernières années dans leurs pays respectifs ?*

JOHN EVANS - Il y a chez les cadres Anglais des situations assez contradictoires. Sous l'influence du gouvernement britannique ils ont compris la nécessité d'une plus grande mobilité et se sont vus encouragés à créer leur propre entreprise. Mais cela vaut surtout pour ceux des grandes entreprises. Les autres, ceux des petites et moyennes, ne croient pas à la mobilité parce qu'il n'y a pas d'autre alternative pour eux. D'autre part, les pressions hiérarchiques demeurent pesantes et peu évolutives. Nos cadres ne pensent pas, non plus, que les rémunérations pourront être à l'avenir moins inégalitaires.

Dernière observation : si le sondage avait été régionalisé les situations seraient plus figées dans le Nord et l'Ouest de l'Angleterre où la crise sévit plus durement. Comme on le sait le Sud-Est du pays tient beaucoup mieux le choc. Il y a là une polarisation fondamentale.

JEAN LAPEYRE - *John pose le problème de l'individualisation des situations. C'est un problème syndical d'importance surtout quand le corollaire de cet individualisme ressemble fort à de l'égoïsme.*

Un syndicalisme de solidarité

ANTONIO FARRIOLS - Je voudrais expliquer où nous sommes en Espagne. Nous avons à travailler tout d'abord pour que les cadres pren-

nent une place plus grande au sein de l'UGT par le canal de l'UTC (Union des technicos y cuadros). Ce sont leurs intérêts professionnels que nous devons défendre et ceci au moyen, notamment, de conventions collectives. Nos collègues cadres doivent comprendre que leur défense sera mieux assurée au sein d'une UGT forte que dans de petits syndicats qui se prétendent indépendants mais ne sont souvent que corporatistes.

Nous pourrions ainsi offrir un syndicalisme de solidarité et de service en mesure d'apporter des solutions nouvelles face aux nouvelles technologies.

Les nouvelles technologies donnent plus de poids et d'importance aux techniciens et aux cadres et leur influence économique quantitative comme qualitative s'en trouve accrue. Mais, paradoxalement, leur influence personnelle s'en trouve amoindrie à mesure que deviennent plus complexes les technologies et l'organisation du travail. Car leurs connaissances sont parcellisées, ou, alors ils en perdent la maîtrise.

Ce que nous voulons c'est une participation plus assurée des cadres. Il faut, en effet, que leurs connaissances et leur expérience puissent trouver des canaux et des circuits plus appropriés. Nous avons le souci d'assurer une formation syndicale en profondeur laquelle constitue chez nous un objectif prioritaire. C'est l'appui que nous attendons en particulier de la FIET et de nos camarades des autres syndicats européens.

Des stratégies communes

JEAN LAPEYRE - Nous avons, en effet, bien ressenti à l'échelon européen cette volonté de renforcer la présence des cadres au sein des organisations syndicales afin de combattre, en particulier, les tendances corporatistes plus ou moins avérées. Cela existe fortement et partout même dans endroits où les organisations de cols bleus et celles de cols

blancs se sont développées séparément.

ULF IMIELA - Je voudrais insister pour que, si nécessaires que soient nos actions pour les cadres, nous n'oublions pas les autres travailleurs. Et cela non pas seulement par tradition syndicale, mais en raison de conditions objectives. Les changements dans l'organisation du travail et technologiques obligent tous les travailleurs à avoir des stratégies communes dans tous les secteurs d'activité.

En Allemagne se sont les structures hiérarchiques qui ont évolué le plus, ainsi que les qualifications. Jusqu'à présent la structure pyramidale était prédominante. Maintenant, et surtout dans les secteurs de pointe, la situation est moins rigide. Les plans de carrière sont beaucoup plus autonomes par rapport au modèle traditionnel.

Le sondage de Motivation-UCC révèle l'importance de l'autonomie, de la vie personnelle, de la formation continue. A ce propos on doit être plus positif à l'égard de l'individualisme qui apparaît un peu partout. Mais pourquoi ne pas noter l'accord qu'il y a là avec l'action des syndicats européens qui ont toujours travaillé pour la réalisation personnelle des individus. Cet individualisme ne doit-il pas être regardé comme l'expression de la force des syndicats ? Il n'y a donc pas à être pessimiste.

Les Anglais : toujours le grand large

JEAN LAPEYRE - Nous passons à la deuxième question : la connaissance de l'échéance de 1992. Les résultats, si l'on en croit le sondage, sont particulièrement contrastés. Si 79 % des cadres Français savent ce que « 1992 » indique, 5 % de cadres Britanniques seulement peuvent en dire autant ! De plus ces mêmes cadres Anglais pensent très majoritairement que le meilleur modèle d'entreprise est le leur. Je demande donc à John Evans de nous dire à quoi sert le tunnel sous la Manche et

pourquoi ces différences de niveau ?

JOHN EVANS - J'ai moi aussi été choqué par ce résultat. Il faut croire que l'échéance de 1992 n'a pas touché la mentalité britannique en son entier. Mais la construction européenne est beaucoup plus récente pour les Anglais que pour les Européens du continent : à peine quinze ans. Par ailleurs les Anglais demeurent toujours tournés vers le grand large et les Etats-Unis. Leur langue et leur culture qui sont communes avec les Américains jouent un rôle majeur à ce propos. Et, pour des motifs technologiques ils peuvent préférer les marchés japonais ou américains.

Mais, comme élément favorable à l'Europe il faut noter l'approche volontariste des syndicats anglais qui convergent vers leurs confrères de l'Europe continentale.

JEAN LAPEYRE - Nous nous en réjouissons et de cela en particulier. Mais nous avons remarqué que les cadres espagnols étaient aussi très sensibilisés à l'échéance de 1992. Qu'est-ce qui peut expliquer cela ?

Optimisme de nouveaux venus

ANTONIO FARRIOLS - Ils y sont, en effet, très sensibles ! Pour les cadres Espagnols 1992 est une date importante tant du point de vue politique qu'économique. On peut noter, toujours dans le même sondage, que si 51 % des cadres connaissent 1992, 53 % pensent, par ailleurs que cette date aura une influence sur leur destinée personnelle. Il y a là un optimisme de nouveaux venus. Et ils n'ont pas encore l'expérience du fonctionnement de la CEE au quotidien, de ses lourdeurs et de ses difficultés.

Jouent enfin dans cet optimisme les deux événements internationaux importants qui tiennent déjà à l'Espagne en haleine : l'Expo 92 et les Jeux Olympiques de Barcelone. En somme, les autres pays ont une approche plus réaliste de la CEE.

JEAN LAPEYRE - Il y a maintenant les cadres Allemands et ils apparais-

sent comme les plus sceptiques principalement sur les lois sociales. Est-ce que cela veut dire que les cadres, les syndicats, la société allemande redoutent leur position en flèche dans la Communauté européenne. D'où vient cette crainte ?

Une impulsion absente

ULF IMIELA - En réalité les cadres Allemands se distinguent moins de leurs collègues Français que cette enquête ne le laisse paraître. Un sondage est un instantané. A l'époque de sa réalisation il y avait en Allemagne un débat très vif concernant l'agriculture, la sidérurgie et les mines. Ces problèmes-là prédominaient à cette époque par rapport à la construction européenne.

En France le débat est beaucoup plus vigoureux qu'en Allemagne, notamment parce que la discussion politiques est plus nourrie et, donc, les Français plus sensibilisés. Le gouvernement « conservateur » en Allemagne est installé depuis plus longtemps qu'en France et son attitude est plus « dilettante », comme si, pour lui, l'Europe n'était pas un problème. Donc l'impulsion est absente, en particulier, pour faire une véritable Europe de la participation. Heureusement l'attitude de la DGB est tout autre et elle agira pour que l'Europe soit une réalité.

JEAN LAPEYRE - *Eh oui, l'Europe semble avoir encore à faire la preuve de son utilité. Pour le moment l'homme de la rue en retient surtout le négatif : 80 000 suppressions d'emplois dans la sidérurgie par exemple. L'Europe n'est pas qu'une question d'image.*

Le tiers perméable

ANTONIO FARRIOLS - Une petite précision : nos techniciens et cadres travaillent pour combler l'énorme écart social qui existe entre l'Espagne et les autres pays de la Communauté européenne, en particulier quant aux lois sociales et à leur application.

JEAN LAPEYRE - *Venons-en maintenant à la syndicalisation des cadres. Les chiffres sont ici douloureux ; de 69 à 76 % des cadres, selon les pays, déclarent qu'ils ne se syndiquent pas. Dans ces conditions est-ce que le syndicalisme cadre va ou peut réellement se développer en Europe ?*

JOHN EVANS - Ici la situation de l'Angleterre est meilleure puisqu'elle est en tête avec pratiquement 20 % de cadres syndiqués. Alors il ne faut pas trop s'attarder sur les 2/3 de cadres qui refusent la syndicalisation mais davantage sur ceux qui se syndicaliseront « probablement » ou « peut-être ». 1/3 ou plus avec ceux qui ont déjà leur carte.

En Angleterre un énorme effort a été fait dans la période qui s'étend sur vingt ans dans les années 1960-70. Nous étions passés de 15 000 à près d'un demi-million de cadres syndiqués. Aujourd'hui on est retombé à 350 000. Le syndicalisme, en particulier par la voie des TUC a marqué des points pour sa capacité à répondre individuellement aux problèmes personnels des cadres et aussi par son engagement dans la protection sociale...

Des dinosaures, disent-ils

ANTONIO FARRIOLS - Si on avait essayé d'établir une différence entre adhérents et militants la situation aurait été encore pire en Espagne ! Si on tente un tour d'horizon la syndicalisation est la plus faible dans les domaines de la santé, dans les transports, surtout aériens, dans la banque, le textile et l'enseignement. Dans ce dernier secteur, pratiquement tout le monde est technicien ou cadre. Aussi avons-nous créé un petit groupe chargé de provoquer le déclic syndical dans cette catégorie. Par contre cela va beaucoup mieux chez les ingénieurs, dans les secteurs de la métallurgie et, depuis peu de temps, dans les télécommunications.

ULF IMIELA - Les chiffres ne doivent pas être regardés comme négatifs,

surtout si on les relie avec le climat politique et social qui est le nôtre. Regardons plutôt un autre chiffre. Celui qui indique que 19 % de personnes pourraient être gagnées par le syndicat. Le DGB lui aussi a fait son propre sondage et est parvenu à des résultats similaires.

Quant aux chiffres négatifs, ils sont l'expression d'un climat social et politique. On reproche aux syndicats

d'être des dinosaures de l'ère industrielle. Nous avons à trouver des solutions pour changer ce climat, pour rendre nos organisations syndicales plus attractives, plus modernes et plus efficaces.

JEAN LAPEYRE - *Nos trois amis sont donc optimistes et nous le sommes aussi pour faire progresser le syndicalisme cadre en Europe.* ■





2000, OBJECTIF NORD-SUD

Un soir à la Villette

**Une table ronde autour de Joseph Le Dren
avec Edgar Pisani, Elimane Kane et Jorge Bittar.**

C'était un samedi soir, à la Villette. Entre un matin sur l'entreprise et un autre sur l'Europe. Nous avons deux heures pour débattre des enjeux du développement mondial d'ici l'an 2000. A deux pas de la géode où fleurissaient les images, c'était un défi.

Edgar Pisani parla du point de vue de l'Europe et de son expérience de Commissaire européen au développement.

Elimane Kane, ancien ministre mauritanien, parla du point de vue de l'Afrique et de son actuelle responsabilité de directeur général-adjoint du BIT, directeur de l'institut international d'études sociales.

Enfin, Jorge Bittar, secrétaire général du syndicat des ingénieurs du Brésil, s'exprima comme ingénieur et militant, brésilien, latino-américain.

75

□ Il n'est pas indifférent qu'un débat Nord-Sud se tienne à la Cité des Sciences et de l'Industrie, symbole du savoir et du pouvoir des pays du Nord. Ni qu'il intéresse des équipes d'ingénieurs et cadres syndiqués, fervents d'Europe, en recherche depuis plusieurs années sur le sens des mutations industrielles et des échanges technologiques.

A nos trois invités, Edgar Pisani, Elimane Kane et Jorge Bittar, nous demandions d'abord un diagnostic. Il fut sombre : un monde rompu de l'intérieur, doutant de ses valeurs essentielles, une Afrique à désespérer, un Brésil partagé entre l'ambition technicienne et le vertige de la dette.

Edgar Pisani : le temps des démariages

« J'observe dans la situation présente une série de désassemblages, de démariages qui me paraissent gravement conditionner le futur.

Premier démariage : celui de la production et du travail. Jadis, il n'y avait pas de production sans travail ; une telle réalité pourtant s'esquisse dans la perspective de l'an 2000.

L'intelligence logicielle faisant travailler des ordinateurs, ceux-ci animeront des robots qui créeront des machines. Ce problème est grave pour notre civilisation, il l'est plus encore pour les pays du tiers-monde qui comptaient sur leur main-d'œuvre pour jouer un rôle décisif dans l'économie de demain.

Je constate un deuxième démariage entre la matière et le travail productif. On ne peut produire sans matière première. Mais le poids de celle-ci dans chaque objet diminue, et des matières premières créées par l'intelligence humaine se substituent aux matières premières du sous-sol. Jadis, nos continents étaient couverts d'un réseau de cuivre nécessaire au transport de l'énergie et des messages. Maintenant ce réseau est constitué d'autres matières : la fibre de verre, par exemple. En agriculture on nous promet - est-ce une promesse ou une menace ? - les biotechnologies. Je demande à voir...

Le troisième démariage est celui que je constate entre la création des richesses et le système productif. Jadis on était riche de ce que l'on produisait et que l'on vendait. Progressivement, un écart s'est produit. Aujourd'hui, entre les bourses du monde, chaque nuit, chaque jour, dans un mouvement continu entre Tokyo, Francfort, Chicago, New-York, Londres, il se joue infiniment plus d'argent qu'il ne s'en joue peut-être dans l'ensemble des usines du monde. Ainsi l'argent est-il devenu non plus seulement sujet de spéculation, mais matière première d'une activité artificielle, et essentielle, de création de richesses (1).

Un quatrième démariage s'est produit entre le savoir et la société. Longtemps il y eut un cheminement parallèle entre les besoins de la société, la recherche des hommes et leurs découvertes. Or, voici que la technoscience constitue une espèce de sous-système, n'obéissant qu'à sa loi, et qui ensuite délivre au monde ses découvertes, sans savoir si le monde sait quoi en faire. L'exemple de la biologie et de la génétique est de ceux qui mettent en cause le plus gravement nos principes éthiques. Enfin, il est un autre démariage dont les proportions méritent l'analyse. Si, au bord du Pacifique on suit la frontière qui sépare les Etats-Unis du Mexique, si l'on passe par le détroit de Gibraltar puis par le Bosphore, puis par la frontière soviétique, pour ensuite englober au Nord de cette ligne le Japon, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, vous avez deux mondes. Le premier celui du Nord, a dominé, et domine encore. Le second a été dominé, peut-être beaucoup plus que nous ne l'imaginons. Mais regardons le partage de la population au Nord et au Sud de cette ligne. Au cours des douze dernières années la population du globe a augmenté d'un milliard d'habitants en 12 ans ; or 920 millions sont nés au sud de cette ligne, et 80 millions au nord. Voilà le monde qui est en train de se faire, avec ou contre nous. »

Elimane Kane : le naufrage de l'Afrique

« Tous ceux qui ont travaillé en Afrique ou avec l'Afrique, conviennent aujourd'hui que le développement, en Afrique, est un échec. Et ce mot, pour qualifier la situation, est très modeste. On a dit de l'Afrique qu'elle était « mal partie », ou qu'elle était en « panne ». La toute dernière expression que j'aie entendue c'est : « l'Afrique est kaputt ». Ce terme est peut-être, dans sa

(1) NDLR. Ce propos était tenu avant les « lundis noirs » de Wall Street, etc., qui les ont largement confirmés, tout en relativisant le poids de la dette dans le jeu financier et monétaire.

rudesse, celui qui caractérise le mieux notre situation actuelle. Sur tous les fronts où a été tenté le développement - et l'OIT y a apporté sa contribution - c'est l'échec lamentable de l'agriculture et du développement rural, dans une région qui, il y a trente ans, au moment des indépendances, était pauvre, mais autosuffisante.

Aujourd'hui la famine sévit de façon endémique et les perspectives de développement rural sont pratiquement nulles. Plus lamentable encore est l'échec industriel : en Afrique, l'industrie a été une activité non pensée. Des centaines d'usines pourrissent au soleil. Elles sont une des causes de l'endettement grave qui pèse sur plusieurs pays, sans compensation.

Echec encore les systèmes politiques et administratifs établis en Afrique : il suffit de considérer toutes ces dictatures qui se succèdent, se génèrent et s'appuient. Quant aux administrations africaines, elles n'ont souvent été que le prolongement de l'administration coloniale, sans même - et c'est le plus navrant - en avoir toujours l'efficacité. Le seul succès dont on ait pu se prévaloir, c'est la politique éducative. Elle a permis un triplement et parfois jusqu'à un quadruplement de la scolarisation. Mais cette éducation est, elle aussi, dans la continuité du système précédent : coûteuse, inefficace, inadaptée. Elle a contribué, et c'est le plus grave, à détruire la personnalité africaine.

Ainsi, nous avons assisté au pire des scénarios, que nul n'aurait imaginé dans les années 50, à la veille des indépendances. En très grande partie, c'est le résultat d'une situation mondiale défavorable : termes inégaux de l'échange, effets de la présente crise économique, qui a frappé l'Afrique de plein fouet. J'ajouterai, sans longs commentaires, d'autres facteurs aggravants : une croissance démographique très rapide, qui va durer, une urbanisation sauvage, sans précédent dans toute l'histoire. L'Afrique était une région rurale où, jusqu'à récemment, quelque 10 % de la population vivait dans des agglomérations de plus de 5 000 habitants. A la fin de ce siècle, près de 40 % des Africains vivront dans des villes, même des méga-villes qui comme Le Caire, Lagos, Kinshasa, atteindront facilement les 10 millions d'habitants.

Le chômage atteint des niveaux à peine crédibles : des taux de 20 à 25 % dans tous les pays africains, et dans certaines grandes villes, 40 à 45 %. Si l'on y ajoute le sous-emploi, rural et urbain, c'est 50 % de la population qui n'a pas un travail susceptible de les faire vivre.

Selon une enquête récente effectuée dans deux villes africaines, un travailleur employé dans une entreprise « normale », marié avec un enfant - situation fictive, car en Afrique, quand on est marié on a plus d'un enfant - pouvait vivre seulement treize jours par mois avec le salaire minimum officiel.

La dette enfin, si elle n'atteint pas en Afrique les mêmes proportions que dans certains pays d'Amérique latine, est disproportionnée au revenu des Etats. Le plus immoral de cette dette contractée au départ dans la facilité, c'est qu'elle correspond à des investissements soit en armements, soit en usines ou grands périmètres agricoles abandonnés. Et je ne parlerai pas des fonds mystérieusement enfuis vers d'autres pays.

Tout ceci est grave pour l'Afrique, et au-delà. Cette situation crée, à votre porte, un problème redoutable pour nous, et pour vous : pour vos consciences peut-être, mais aussi pour votre portefeuille, et pour votre sécurité. »

Jorge Bittar : technologies et néo-libéralisme

Dans la compétition internationale, deux séries de problèmes sont fondamentales, en particulier pour le Brésil : les problèmes technologiques et les problèmes financiers. Les pays du « premier monde » investissent massivement dans les nouvelles technologies, et ceci s'accompagne d'importants mouve-

ments financiers. Cette dynamique s'inscrit dans une vague néo-libérale de privatisations et de déréglementation. L'Europe y voit un moyen d'intégration dans un marché commun, et pour les pays du tiers-monde, certains y voient l'espoir d'une sortie de crise.

A nos yeux tout ceci n'est ni évident, ni source d'optimisme. L'innovation technologique creuse la distance entre les pays industrialisés et ceux du tiers-monde, tandis que s'aggrave la dette extérieure.

Ainsi, sur la dette globale internationale, évaluée à mille milliards de dollars, 382 milliards concernent l'Amérique latine.

Autres causes : la chute également brutale des échanges entre tiers-monde et pays développés, et la fuite des capitaux. Cette aggravation de la dette entraîne des mesures économiques très monétaristes, préconisées par le Fonds monétaire international.

Au Brésil, le pouvoir d'achat des salaires baisse, tandis que monte en flèche le taux de l'argent, et que sont effectuées des coupes sombres dans les investissements publics.

Depuis le début des années 80, il s'ensuit un fort accroissement du chômage et de la misère. Le Brésil, qui se pose comme le huitième pays industrialisé du monde, a aujourd'hui un salaire minimum de 37 dollars.

Il n'y a pas de réponse aux problèmes actuels de développement sans un rééchelonnement de la dette extérieure, et sans mise en place d'un nouvel ordre financier international.

De même s'impose une nouvelle politique du développement scientifique, technologique et industriel, bien que, sur ce point, nos propositions rencontrent une forte résistance des pays les plus industrialisés et des grandes entreprises transnationales. Par exemple, au Brésil a été élaborée une politique en matière d'informatisation qui réserve le marché des mini et micro-ordinateurs aux seules entreprises brésiliennes qui ont développé leur propre technologie. Cette politique a permis au Brésil de créer plus de 300 entreprises produisant des mini et micro-ordinateurs, ouvrant ainsi un marché très dynamique, créateur de nombreux emplois, et qui a permis à notre pays des avancées technologiques dans d'autres domaines. Mais la pression du jeu néo-libéral menace l'essor technologique du Brésil. Certes, notre pays ne veut pas s'isoler du reste du monde. Mais l'histoire montre que les pays qui ont réussi un certain essor technologique, n'y sont parvenus que par des stratégies délibérées, et des mesures de protection de l'industrie nationale.

Enfin nous devons lutter contre la marginalisation sociale. Il faut donc mettre en place des mécanismes concrets de coopération, développer une agriculture qui satisfasse les besoins alimentaires de tous, et remédier aux graves problèmes d'urbanisation qui sévissent en Amérique latine. Mais il n'y aura pas de vrai développement sans consolidation de la démocratie. A cet égard nous comptons sur la solidarité des organisations syndicales, sociales, politiques des pays les plus industrialisés. » (1)

78

De la salle vinrent alors des questions, dont quelques-unes dictées par le pessimisme des propos entendus, s'adressaient en particulier à Elimane Kane : cela vaut-il la peine de traduire sa solidarité par des micro-projets de développement ? Dans une Afrique en régression, ne devons-nous pas considérer que des conditions de travail très pénibles sont aujourd'hui une situation moins grave que le non-travail ? Enfin s'agissant d'agriculture et d'exode rural, l'agriculture vivrière n'est-elle pas à tous égards préférable à la mono-culture d'exportation ?

(1) NDLR. Les interventions de Jorge bittar étaient traduites (avec hélas, un micro déficient) par un de nos amis, universitaire rennais, spécialiste du Brésil : Pedro Calheiros.



Quels micro-projets, quelles conditions de travail, quelle agriculture ?

Elimane Kane : *oui aux micro-projets sous conditions.*

« J'ai fait un tableau très sombre de la situation africaine. Si j'ai pu vous inquiéter, j'ai atteint mon but. Sans doute ai-je pu exagérer. Mais la situation, malheureusement, est très grave.

Les micro-projets ont-ils une utilité ? J'estime que oui. Les pays du continent africain sont constitués de petites unités, où il y a place pour beaucoup de projets utiles. Mais c'est une illusion de penser qu'ils résolvent le problème du développement. S'ils ne s'inscrivent pas dans un plan global, ils ne sont qu'une solution provisoire, qu'il s'agisse du creusement d'un puits, ou même de la construction d'un dispensaire. Le village se situe dans une économie nationale, multinationale. Au seul niveau « micro », les projets ont peu de chances d'être durables. Dans certains cas, ils peuvent même aggraver les déséquilibres. Il arrive qu'en creusant un puits dans le Sahel, on donne à une petite communauté un pouvoir sur le voisinage. Ceci faute d'avoir envisagé un équilibre d'ensemble. »

• « Accepter des conditions de travail difficiles ?

Oui, mais encore avec quelques réserves. Oui, parce que c'est la réalité. Ceux qui sont en quête d'un moyen de survie n'ont pas attendu notre avis pour accepter un travail difficile, peu rémunérateur. Mais s'il n'y a pas le minimum de protection du travailleur, de telles pratiques peuvent signifier la ruine de tout un système social.

Permettez-moi encore une exagération. L'esclavage est un système que, évidemment, nous condamnons tous. Mais l'esclave était nourri, il pouvait survivre grâce au travail qui lui était imposé. Il n'acceptait pas pour autant sa condition. Nous ne l'acceptons pas davantage.

L'argument qui consiste à dire : assurons d'abord la survie, le minimum de protection sociale viendra ensuite... cet argument a des limites, et à l'OIT nous sommes très attentifs à ne pas légitimer des situations de travail inacceptables, bien que, dans certaines villes, elle concernent jusqu'à 60 % des travailleurs.. »

• Agriculture vivrière et mono-culture d'exportation

Ces deux types d'agriculture coexistent, pas seulement en Afrique, l'agriculture d'exportation (cash-crop) s'est souvent développée au détriment de l'autre : café, cacao, thé, etc... L'exode vers les villes est en effet souvent du côté de ces productions : les paysans se sont habitués à une économie monétaire. Et le jour où ils sont en difficulté par crise de la monoculture, ils s'en vont vers d'autres zones à économie monétaire.

Mais il y a aussi des crises de l'agriculture vivrière, par exemple dans le

Sahel, qui ont déclenché l'exode vers les villes voisines, des villes des pays voisins, et parfois celles de pays très lointains : certains d'entre eux sont à Paris. Les régions d'agriculture vivrière n'ont donc pas toujours été en meilleure position. Mais elles y tendent. Ainsi en Tanzanie, il vaut mieux être petit cultivateur que salarié urbain. Dans plusieurs pays, les paysans abandonnent les cultures de rente, et se tournent vers les cultures vivrières. C'est là un espoir, dû, non aux gouvernements, mais au paysan lui-même, qui retrouve son autonomie et invente ses solutions ».

La révolution informatique

Une question fut posée avec beaucoup de conviction sur l'informatique, considérée comme une invention aussi importante que celle de l'imprimerie par Gutenberg. Comment en faire un moyen de développement ?

Elimane Kane. « J'ai peu de compétences en informatique, mais je partage l'opinion qu'il s'agit là d'une révolution. De par sa diffusion rapide et son impact, elle marquera peut-être encore plus que l'imprimerie. Bien que celle-ci ait été inventée il y a plusieurs siècles, depuis ce temps jusqu'à nos jours, des milliards de gens n'ont su ni lire, ni écrire. Tandis que l'informatique est, comme le transistor, une de ces innovations qui se sont répandues aussitôt. L'informaticien peut jouer un rôle très utile, en aidant à convaincre les populations que l'informatique n'est pas l'apanage d'un groupe. C'est l'affaire de tous, elle devrait être au service de tous. Elle peut être le véhicule de toutes les cultures, et servir, comme l'imprimerie à la communication dans toutes les langues ».

Jorge Bittar. « L'informatique, comme toutes les technologies, est un outil de promotion, à condition d'être contrôlée. Elle représente sans aucun doute un saut qualitatif par la diversité de ses formes et des domaines qu'elle touche. Elle contribuera puissamment à l'essor du tiers-monde si elle avance de pair avec la lutte contre les inégalités sociales. Dans un pays comme le Brésil, il n'est pas admissible de dissocier politique technologique et redistribution des terres, réforme agraire, politique des revenus ».

Edgard Pisani. « L'informatisation est un très grave problème pour l'Afrique : il s'agit de passer d'une société à tradition orale, vers une autre société orale, celle de l'informatique. Nous ignorons ce que sera notre propre culture dans une ou deux générations, lorsque le livre aura tendu à disparaître. Sans doute aurons-nous gardé quelque trace de l'écrit ; mais l'Afrique ?

L'informatique s'offre à nous sous plusieurs aspects. C'est un outil de substitution au travail des hommes. C'est bientôt le prolongement de l'intelligence humaine. Et c'est un système de communication entre les hommes. Ces trois aspects n'ont pas la même incidence pour le tiers-monde, ni d'un continent à l'autre. Entre l'Europe, le Brésil, l'Afrique, les écarts sont considérables : qu'il s'agisse du PNB par habitant ou de la part consacrée à la recherche scientifique et technologique. Il s'agit d'empêcher que ces écarts ne continuent de s'accroître ».

80

Europe et tiers-monde : une relation nécessaire pour le développement et la démocratie

Edgard Pisani. « Sans ses relations avec le tiers-monde, sans capacité d'inventer un mode de relations avec le tiers-monde qui ne soient pas celles que le passé nous lègue, je crains que l'Europe ne soit vouée à devenir la péninsule du continent asiatique, et non un espace géo-politique décisif pour l'avenir du monde. Si l'Europe se replie sur elle-même, pensant qu'elle détient encore assez de ressources pour continuer à jouer le rôle auquel elle est habituée, alors l'Europe déclinera, comme elle a peut-être commencé de le faire.

« La question que j'ai soulevée tout à l'heure est celle-ci : comment tirer parti de la dynamique aujourd'hui folle du savoir, de l'économie, du système international ? Est-il possible de réorienter cette dynamique, et d'en réduire le coût ? Nous avons connu le taylorisme, le keynesianisme, le socialisme à la manière des pays de l'Est. Aucun n'a résolu les problèmes posés. Comment donc négocier avec les pesanteurs et la dynamique des choses pour construire la société des hommes ?

« Ne croyez pas que nous dispenserons les pays du tiers-monde de gravir degré par degré l'escalier du progrès. Il n'y a pas ici de miracle, mais il y a des accélérations, nous pouvons y contribuer. Pour cela, sommes-nous prêts à prélever 1 à 2 % sur nos revenus, nos salaires ? Sommes-nous prêts à accueillir et former ceux qui peuvent assurer le démarrage ou la relance de ces pays ? A y porter nos connaissances, y compris quand nous bénéficions d'une retraite précoce ? Le syndicalisme, les ingénieurs, les cadres, doivent considérer le problème du tiers-monde comme socio-politique autant que technique. Moins comme celui d'une division du travail que comme celui d'une interdépendance des sociétés.

Mais il y a deux manières d'entrer dans les problèmes de développement. L'une, par l'analyse des désordres du monde et de l'économie mondiale. « Si le monde était meilleur, si la dette était annulée... ». Or, cela ne suffit pas. Il faut que les pays dont la dette serait annulée aient mis en place les mécanismes d'organisation et de discipline qui passent de l'annulation de la dette à un bénéfice pour la société.

L'autre entrée vers le développement, c'est par la base, dans des pays d'où souvent la démocratie est absente ; or le lien est étroit entre démocratie et développement. Les pays les plus avancés sont ceux où la société civile existe, et pas seulement l'Etat, comme souvent en Afrique.

Saurons-nous aborder cette situation, non plus du seul point de vue d'un hexagone vieilli, mais au niveau du monde ? Il s'agit d'anticiper sur les catastrophes qui nous menacent, et de savoir prendre sur ce que nous avons, pour éviter de tout perdre. »

Une priorité ? La formation des jeunes adultes

Edgar Pisani. « De tous les problèmes qui nous sont posés, celui de la formation a la priorité absolue ; car le progrès, ce n'est pas transfert d'une technologie, mais la capacité d'une société à maîtriser cette technologie.

Il y a vingt ans, quand nous considérons le facteur main-d'œuvre comme la pièce maîtresse du processus productif, nous avons implanté dans le Sud-Est asiatique les usines de Californie ; et nos usines textiles à Abidjan, Alger, Tunis, Dakar, etc. Ceci pour utiliser une main-d'œuvre bon marché et qui, étant surabondante, ne chômerait pas, ne ferait pas grève. A présent nous avons retiré nos usines. Elles n'auront été pour eux que des camps retranchés, non des foyers de culture industrielle, car on n'y a formé que la main-d'œuvre un temps nécessaire à l'usine.

Pour l'avenir, dans ces pays dont les moyens sont très limités, quel choix prioritaire faudrait-il en matière d'éducation ? Je dirai, quitte à être en conflit avec moi-même, que l'on a fait une faute en Afrique en donnant priorité à l'alphabétisation. La vraie priorité, c'est la formation des adultes : formation à la maîtrise de l'outil, des processus de production ; à l'organisation sociale de base, à la capacité de gérer une coopérative.

Voilà l'essentiel d'un débat que de nombreux participants souhaitaient poursuivre. La véritable suite, ce sera le projet concret de développement que l'UCC-CFDT a décidé de construire, et qu'elle demande aux ingénieurs et cadres de soutenir.

J.L.D.



Elimane Kane

LA DIMENSION MONDIALE

Cadres et syndicats un enjeuréciproque



PAR HERIBERT MAIER*

Le splendide isolement pour les cadres, c'est fini. Pour autant que cette idée courte ait occupé quelques têtes. Qu'une voix très autorisée de la FIET le dise n'a que plus de prix.

*secrétaire général de la FIET

CADRES CFTD N°s 329-330, DÉC. 1987-JANV. 1988

■ *Monsieur le Président,
Chers collègues, Chers amis,*

Je m'adresse à vous aujourd'hui au nom de la Fédération internationale des employés, techniciens et cadres, la FIET, qui groupe dans le monde entier quelque neuf millions d'employés du secteur des services et de l'industrie. Parmi nos adhérents, les cadres ont une importance capitale du fait de l'enjeu qu'ils constituent.

Car, et c'est ce que je voudrais essayer de vous dire ici, les cadres sont un enjeu pour les syndicats, et les syndicats sont un chemin d'avenir pour les cadres.

C'est vrai, les cadres sont un enjeu pour nos syndicats : en effet, pour atteindre leurs objectifs, nos syndicats doivent être forts, crédibles et représentatifs, et pour cela, ils ont besoin des cadres.

Les syndicats doivent être forts et les cadres sont, de par leur impact dans l'entreprise, une importance considérable sur l'attitude pro ou antisyndicale qui est celle de leurs collègues travailleurs.

Les syndicats se doivent d'être représentatifs, et ce n'est pas une banalité que de dire cela. Les syndicats, pour leur avenir, ne peuvent se limiter à refléter une certaine partie de la population active, comme auparavant, mais se doivent de refléter toutes les facettes de cette population, dont les cadres sont un élément essentiel.

Les syndicats se doivent d'être crédibles, c'est dire qu'ils ne doivent pas être prisonniers d'un système, qu'ils doivent être capables de défendre les vrais intérêts exprimés par leurs membres.

Ce n'est pas à un syndicat statique et borné dans ses revendications que les cadres voudront s'adresser, mais à un syndicat ouvert, capable de remettre en jeu certaines de ses idées, certaines de ses structures, certaines de ses activités. Chercher à syndiquer les cadres devient alors une cure de

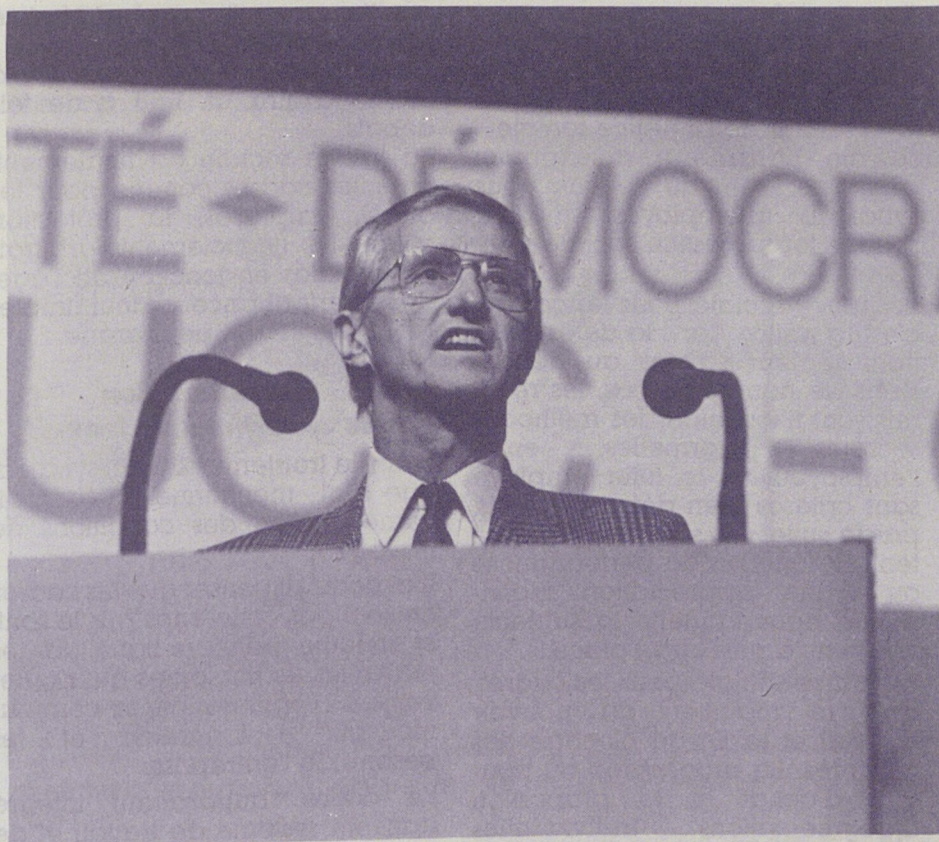
santé, une cure de rajeunissement peut-être, pour les syndicats traditionnels qui sont obligés de se reposer des questions de fond sur leur manière de faire et de penser, de remettre à jour leurs analyses, prises de position et exigences. Les cadres sont donc un élément important de cette partie du monde du travail que les syndicats doivent organiser sous peine de voir leur représentativité et leur force diminuer.

Mais pour que cette rencontre, cette communication entre les syndicats traditionnels et les cadres puissent se faire, il faut aussi et surtout parvenir à prouver aux cadres que les syndicats sont, pour eux, un chemin d'avenir : je pourrais résumer les objectifs des syndicats en quelques mots-clés : défense de l'emploi, justice sociale, amélioration des conditions de travail. L'évolution du monde du travail est telle qu'aucun cadre ne peut se sentir de par la situation qu'il occupe dans l'entreprise, à l'abri des besoins ainsi exprimés.

Les propositions des thèmes à examiner par votre congrès reflètent parfaitement le thème central de notre programme d'action mondial pour les cadres. Elles sont régulièrement examinées par notre groupe de travail, c'est-à-dire : emploi et bilan de carrière ; réduction du temps de travail, heures supplémentaires, congé sabbatique ; démocratie industrielle ; retraite et financement de la protection sociale ; formation ; travail à l'étranger.

La défense de l'emploi

La récession économique des années 70 et du début des années 1980 a provoqué une augmentation spectaculaire du chômage. Dans les pays membres de l'OCDE, le chômage s'élève à plus de 31 millions et est resté à un niveau élevé malgré la légère reprise économique de ces der-



nières années. Le chômage a affecté les cols bleus et les cols blancs. La contraction de la main-d'œuvre dans le secteur de la production dans les pays industrialisés, la volonté des entreprises de réduire les coûts salariaux à tous les niveaux, ont transformé la scène de l'emploi pour les cadres dans le secteur de la production.

Il en résulte que les emplois des cadres sont devenus beaucoup plus vulnérables. Par exemple :

- en 1986, sur les 24 000 licenciements d'ATT dans son groupe de systèmes informatiques, un tiers étaient des cadres ;

- au cours des cinq prochaines années, la société Ford Motor Co. cherche à réduire ses cadres de 9 000 employés.

Cette triste évolution de l'emploi se retrouve fréquemment dans l'industrie européenne et américaine. La crise, la nouvelle techno-

logie et la contraction du personnel ont signifié qu'un nombre croissant de cadres risquent d'être licenciés, alors qu'ils ne bénéficient pas de protection syndicale, ni de représentation pour convenir des conditions. Il semble également qu'un changement est en train de se produire quant à la façon dont les sociétés voient et cherchent à utiliser les postes de cadres moyens. De tels développements remettent manifestement en question la sécurité de l'emploi pour les cadres. Les travailleurs dans l'industrie ne sont plus les seuls à aller pointer au chômage et les cadres sont bel et bien concernés par l'objectif syndical primordial qu'est la défense de l'emploi.

La justice sociale

Pourquoi cet objectif resterait-il indifférent aux cadres ? Car la jus-

tice sociale les concerne aussi. Tout comme ceux qui occupent le bas de l'échelle des salaires, s'ils ne sont pas bien protégés, ils peuvent souffrir de l'injustice sociale.

Je me hasarderai à exprimer quelques idées de ce que nous, syndicats d'employés, mettons sous le terme justice sociale pour les cadres.

La justice sociale pour les cadres, c'est la justice dans la détermination de leur salaire au départ. Dans de nombreux cas, les revenus sont fixés selon des méthodes secrètes, informelles, entre l'employeur et le futur employé sans critères bien définis ; et puis, par la suite, ces salaires augmentent en fonction de performances ou d'une appréciation individuelle dans laquelle la subjectivité tient la plus large place.

La justice sociale pour les cadres, c'est le maintien du pouvoir d'achat et la fin du blocage des carrières. La progression du pouvoir d'achat et la proportion d'augmentations individuelles décroissent fortement avec l'âge. Ainsi, et je me réfère ici à une étude publiée dans la revue « Cadres CFDT », en France, les cadres de moins de trente ans avec augmentations individuelles ont vu leur pouvoir d'achat progresser de 6,5 %, alors que ceux de plus de 50 ans sans augmentations individuelles ont perdu - 0,9 %.

La justice pour les cadres, c'est peut-être aussi la jouissance de l'indépendance idéologique. De très nombreuses entreprises évoluent autour de la détermination de valeurs communes, souvent dénommées « projet » ou « culture d'entreprise » qui créent des idéologies au sein de l'entreprise et aussi vis-à-vis des clients. Donner aux cadres la possibilité de débattre de ces valeurs, de leur pertinence et de leur application, et éventuellement de s'en démarquer, est une façon d'améliorer ce

que l'on pourrait appeler la justice idéologique.

Les syndicats sont sûrement à même d'offrir un lieu à de tels débats.

La justice sociale est finalement, pour les cadres comme pour les autres employés, la protection contre les licenciements arbitraires décidés en fonction de l'âge, de la performance, ou tout simplement de l'image de marque.

L'amélioration des conditions de travail

Enfin, le troisième objectif syndical que j'ai mentionné concernait l'amélioration des conditions de travail.

Qui pourrait penser que les cadres ne sont pas concernés ? Ils le sont, et en toute première ligne, par les nouvelles technologies qui bouleversent l'organisation, la communication d'information et les besoins de l'entreprise.

Le cadre, auparavant intégré dans un système de travail et de communication réglé, doit faire face à des exigences et à des situations nouvelles auxquelles on ne lui donne pas la possibilité de se préparer.

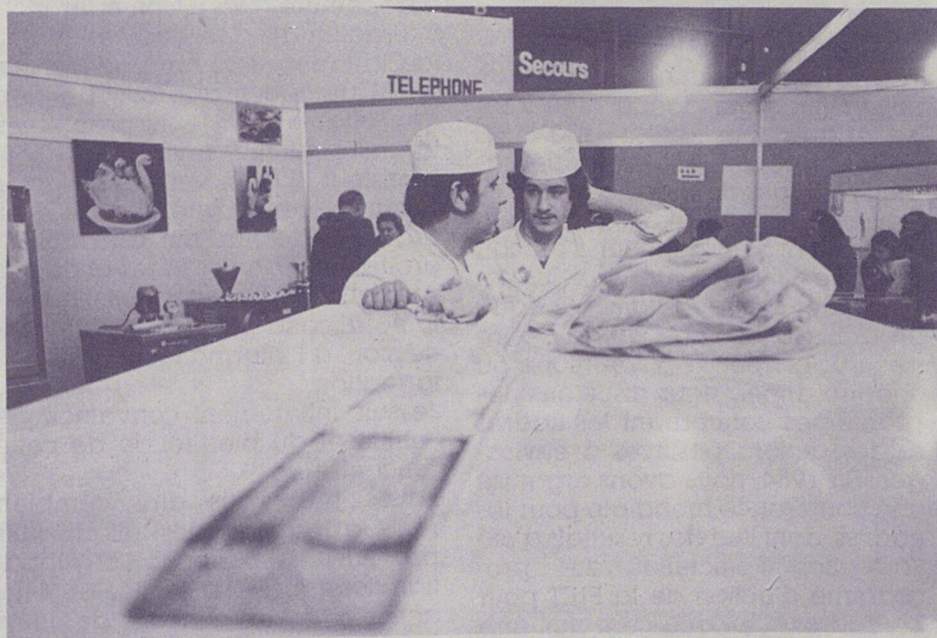
L'amélioration des conditions de travail passe donc aussi par la formation permanente aux nouvelles techniques de management, de communication, d'information.

Nous partons du principe que l'introduction des nouvelles technologies doit être négociée pour pouvoir être socialement acceptable. Dans cette négociation, les cadres ont un rôle de premier plan à jouer, rôle qui leur permettrait d'ailleurs de retrouver au sein de l'entreprise une influence qu'ils ont souvent perdue.

L'amélioration des conditions de travail passe également pour le cadre par une diminution des heures de travail et surtout de la disponibilité permanente qu'on attend de lui.

Les objectifs syndicaux sont donc des objectifs parfaitement assimilables par les cadres, et ils l'ont compris, tous ceux qui déjà ont

sation Internationale des Employeurs déclare que, je cite : « Les politiques des employeurs doivent tendre avant tout à ce que



cherché à se regrouper pour être plus forts.

Par-delà le corporatisme

Mais il est une règle essentielle du syndicalisme, tout aussi applicable aux cadres qu'aux autres catégories d'employés : un syndicat, pour être efficace, doit être libre et indépendant. Or, les organisations corporatistes de cadres n'offrent pas les garanties minimales d'indépendance nécessaires à la promotion du travail des cadres.

Pour nous, ainsi que le dit notre programme mondial d'action, toute idée selon laquelle les cadres représentent une troisième force se fonde sur un postulat erroné à propos de leur soi-disant statut spécial. Les cadres participent au marché du travail, sont soumis aux mêmes forces que les autres travailleurs et fournissent un service contre un salaire qu'ils reçoivent, ce qui ne modifie pas le fait qu'ils sont employés.

Un petit guide publié par l'Organi-

les cadres s'identifient aux objectifs de l'entreprise. Les employeurs devraient, – toujours selon l'OIE – plutôt que de s'opposer franchement à la constitution de syndicats par les cadres, veiller à ce que cette catégorie s'oriente dans une voie positive, de nature à sauvegarder l'harmonie entre la direction et elle-même, et si nécessaire l'y aider. »

On ne saurait être plus clair sur le rôle que les employeurs entendent faire jouer aux cadres qui, selon eux, devraient se couler dans les objectifs de l'entreprise avant de penser aux leurs propres. Pour que les cadres s'adaptent ainsi aux exigences patronales, ils devraient s'organiser en une soi-disant « troisième force » qui, en fait, ne donne de force qu'aux employeurs, tant elle est manipulable par eux.

A la FIET, nous nous sommes toujours opposés à la constitution de toute « troisième force », en soulignant bien que la représentation des cadres ne peut être efficace

que s'ils font partie d'un mouvement syndical authentique qui lutte aux côtés des autres catégories professionnelles.

L'action de la FIET

Très brièvement, en conclusion, laissez-moi vous donner une idée de ce que nous faisons, à la FIET, pour contribuer à cet indispensable syndicalisation des cadres.

Nous avons, tout d'abord, au sein de notre organisation, une section spéciale qui s'occupe exclusivement de ces questions. Chaque organisation affiliée qui le désire peut participer aux réunions où chaque année nous discutons des problèmes concernant les cadres et des actions positives à envisager. En 1984, nous avons organisé une conférence mondiale pour les cadres, dont l'un des résultats a été l'adoption officielle du programme d'action de la FIET pour les cadres. Ce document doit être utilisé dans les campagnes de recrutement, dans les activités d'éducation syndicale et pour aider à conclure des conventions collectives.

Chaque fois que nous le pouvons,

nous intervenons aussi auprès des organisations internationales telles que l'Organisation internationale du travail, la Communauté européenne, la Confédération internationale des Syndicats libres, la Confédération européenne des syndicats, pour que soit donnée aux cadres et à leurs problèmes la place qui leur revient.

Monsieur le Président, un colloque comme celui que l'UCC-CFDT organise aujourd'hui est dans la droite ligne de nos idées et de nos aspirations : il accomplit l'ouverture, laisse la place libre à la discussion, à l'information, à la transformation.

Je suis intimement convaincu de l'utilité et du bien-fondé de cette rencontre.

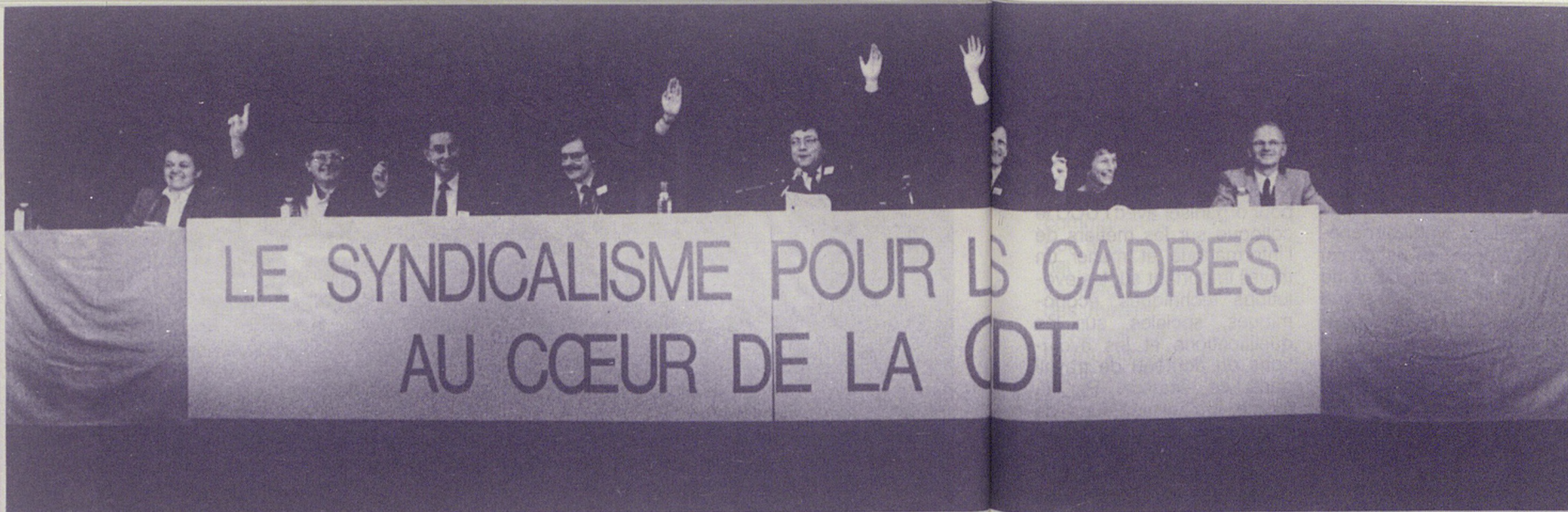
Laissez-moi vous dire combien nous apprécions les efforts faits par l'UCC-CFDT pour l'organisation des cadres. La qualité de leurs activités et la richesse de leurs publications est un exemple éclatant de la vie et de l'évolution du mouvement syndical. Nous sommes heureux et fiers de les compter parmi nos membres actifs.

Héribert Maier





LE VII^e CONGRÈS DE L'UCC-CFDT : ENJEUX, DÉBATS, PROPOSITIONS



LE SYNDICALISME POUR LES CADRES AU CŒUR DE LA CFT

DANIEL CROQUETTE PRÉSENTE LE RAPPORT GÉNÉRAL

Le 9 octobre, à l'ouverture du 7^e congrès de l'UCC, Daniel Croquette présentait son rapport général (résumé en tête de ce numéro) :

« Nous avons maintenant la démocratie dans notre pays, il faut la faire au niveau de l'entreprise et du milieu de travail ». Nous ne pouvons pas mieux dire que ce cadre espagnol interrogé lors de l'enquête que nous avons réalisée ces derniers mois.

« La démocratie, maître-mot du rapport de congrès, nous la voulons en effet pour l'Europe, pour l'entreprise, pour le syndicalisme. Et je vous proposerai d'ouvrir cette intervention par une minute de silence à la mémoire de Philippe Brocard, notre ami, notre camarade tombé le 7 mars 1986 sous les coups d'un commando d'extrême-droite.

Que l'évocation de sa mémoire nous aide à bâtir un monde plus humain là où nous sommes, à saisir pleinement les enjeux d'un monde grave parfois tragique, à agir comme il l'a fait pour que le dialogue l'emporte sur la haine. »

« Avons-nous rempli aujourd'hui les engagements pris à Strasbourg ? Notre campagne « Créons les métiers de demain » d'abord. Notre ambition d'alors : dépasser les généralités sur les cadres, jeter un coup de projecteur sur le devenir des fonctions, permettre à chacun d'agir au cœur de sa réalité professionnelle pour un emploi plus qualifiant et des formations plus adaptées.

« Nous nous sommes situés pour ce faire dans le sillage de la campagne sur les évolutions technologiques menée de 1975 à 1983 et reprise aujourd'hui en relais dans de nombreuses organisations de la CFDT. Le chantier sur les métiers de cadres a permis à de nombreux groupes de travail de se mettre en route et de produire des bases solides. Moins de groupes que nous l'aurions souhaité, mais ils ont concerné des villes comme Paris, Lyon, Toulouse, Dijon, Montpellier, Angers, Nancy, Lille, Poitiers. Un essaimage plus important est aujourd'hui possible si nous le voulons. »

Daniel Croquette rappelait ensuite les cinq colloques « de métiers » qui ont jalonné ce parcours : cadres commerciaux à Lyon, informaticiens à Toulouse, documentalistes à Dijon, formateurs à Montpellier, électroniciens à Angers. Partout apparaît une demande de qualification ajustée aux postes offerts, au niveau des diplômes, aux évolutions prévisibles : l'UCC continue son travail sur ce terrain. Mais il y en a d'autres, également urgents :

« Les prud'hommes sont là pour nous rappeler que des situations difficiles et conflictuelles, le licenciement, sont aussi le lot des cadres. Notre campagne sur les métiers nous permet d'agir pour des anticipations et des adaptations qui préviennent ces situations. Mais nous devons aussi peser sur d'autres terrains : celui du recrutement, celui des bilans de carrière.

Ces trois ans nous ont permis de mûrir les décisions que nous vous soumettons. Nous ne pouvons accepter de voir indéfiniment s'allonger les durées de chômage. Elles atteignent aujourd'hui une moyenne d'un an. La réponse ne doit pas seulement venir de l'UNEDIC par

un allongement parallèle des durées de prestations, mais par une action vigoureuse pour des orientations de carrière à temps, pour un changement notable des critères de recrutement, pour une formation permanente plus présente et adaptée. »

« Face à un vieillissement de la population, à une durée de vie plus longue, les dépenses de retraite et de santé s'accroissent. Un effort important doit être fait pour les contenir et optimiser leur affectation. Mais nous ne nous soustrairons pas à un effort de solidarité qui nous sera demandé à condition qu'il soit étendu à tous les revenus, ceux du capital comme ceux du patrimoine. Un exemple précis montre qu'un change-

ment d'assiette logique des allocations familiales qui passerait des salaires à l'ensemble des revenus les conduirait à 7,2 points par rapport aux 9 points actuels. « La protection sociale fait partie de notre acquis démocratique en France comme en Europe. Nous participerons à la défendre. Côté retraite, nous avons obtenu la démocratisation des élections des administrateurs des caisses AGIRC au bout de 25 ans de lutte. Mais quel travail en retour pour organiser ces élections ! »

Autres exemples concrets de l'action de l'UCC : le financement du congé sabbatique, et la poursuite du projet SYCOMORE (Syndicalisation, Communication,

Organisation, Efficacité), deux sujets dont il sera de nouveau question dans cette revue.

Daniel Croquette devait aussi souligner la nécessité, pour l'UCC, d'une stratégie active de communication (en évitant ses risques : « Le paraître peut remplacer progressivement le faire »).

Enfin, soulignait-il, le syndicalisme doit, plus que jamais, être solidaire des exclus ! :

« Notre syndicalisme de propositions ne réussira que s'il mêle étroitement dans la réflexion et l'action les exclus de tous ordres : chômeurs, rejetés de la vie professionnelle, personnes ayant des difficultés d'adaptation aux technologies, et par ailleurs les salariés qui réussissent dans leur travail, dans leur entreprise. La présence des seconds dans la vie syndicale est la chance pour les premiers d'une construction d'entreprises et d'administrations qui visent à réduire l'exclusion. L'apport des premiers permet de bien poser les problèmes majeurs que nous évoquons tout à l'heure, de manifester l'urgence et l'impérieuse nécessité de transformation économique et sociale à court moyen et long terme. Dans cette perspective, les cadres ont toute leur place dans la CFDT. »



DÉBAT ET RÉSUMÉ DES INTERVENTIONS DES DÉLÉGUÉS

Voici un court résumé de chaque intervention.

- La FGTE (Fédération générale des transports et de l'équipement) note trois évolutions intéressantes :

- les prises de positions publiques de l'UCC concertées avec les membres du Bureau national intéressés ;
- une meilleure prise en compte des problèmes du public et du nationalisé ;
- la qualité de « Cadres Plus ».

Elle a des motifs d'insatisfaction :

- la cible de l'UCC, trop orientée vers les cadres supérieurs et dirigeants alors que se développent les bacs + 2, 3 ou 4 chez les jeunes ;
- le rôle de la revue « Cadres CFDT » ;
- l'insuffisante implication du Bureau national dans les décisions.

Elle explique que la campagne d'explication de la grève des cheminots par « Cadres Plus » a porté ses fruits auprès des cadres, notamment par une progression importante dans ce collège aux dernières élections professionnelles.

- Le SGEN (Syndicat général de l'Education nationale) souligne le rôle précieux de l'UCC et le fait que la revue « Cadres CFDT » est appréciée des enseignants.

Le SGEN trouve la campagne « métiers » intéressante. Elle a permis d'avancer sur les positions de la CFDT concernant la formation permanente.

Il trouve les expressions du rapport concernant la hiérarchie à l'école pour le moins malvenues et souhaite que l'UCC s'explique davantage à ce sujet.

Il trouve le rapport bien modéré sur la libéralisation des prix ou l'individualisation des rémunérations qu'il ne faut pas cautionner.

- L'URI Midi-Pyrénées entend poursuivre son objectif de syndicalisation des cadres.

L'URI mène un travail de propositions sur le plan économique et social régional. Le développement de cette région est important dans les activités « nouvelles technologies » ou tertiaires de services : aéronautique, espace, électronique, recherche, enseignement

supérieur, informatique. La place des cadres y est très forte.

L'URI était donc d'accord pour organiser avec l'UCC le colloque sur les métiers de l'informatique et mener un travail important sur les évolutions techniques, économiques, sociales, sur les qualifications et les évolutions du contenu de travail dans ce secteur. Par là même, il s'agissait aussi de structurer deux groupes cadres : l'un va continuer à travailler sur l'informatique, l'autre sur des problèmes plus transversaux qui touchent les formes de gestion sociale. Tout cela est en chantier et progresse.

- La fédération Interco (Intérieur et Communaux) explique les trois attitudes différentes qui habitent les cadres des collectivités territoriales : le repli, le contrôle au niveau des staffs ou l'affrontement des défis.

Des points importants : la mobilisation des fonctionnaires, la négociation de la mobilité, la formation professionnelle et permanente. Des nouveaux styles de management se développent et la fonction d'encadrement sera au centre des mutations. Il faut utiliser ces mutations pour transformer

les rapports sociaux dans l'administration.

Le cadre doit favoriser la participation des salariés, savoir déléguer, maîtriser la communication. Le cadre doit être un bon professionnel ; l'UCC participe par sa campagne à la revalorisation des métiers. Le cadre doit aussi prendre des décisions. Il faut aussi savoir gérer les hommes et le temps. La fédération Interco met en avant le concept d'entreprise publique municipale.

- La FEAE (Fédération des établissements et arsenaux de l'État) se trouve confrontée à un contexte difficile pour l'emploi dont les changements seront accélérés par le grand marché de 1992.

Le fait qu'une partie de l'encadrement est militaire et la mobilité excessive de celui-ci nuit à la capacité d'intervention syndicale. Les ingénieurs civils sont souvent écartés des postes de responsabilité et éclatés en de multiples statuts, d'où de nombreux blocages. De gros efforts de syndicalisation restent à accomplir.

- La FGE (Fédération Gaz/ Electricité) fait état de 2 700 adhérents cadres sur une population de 21 000 cadres seulement. Cela la place en

première position à l'UCC. Pour elle, les cadres adhèrent à la CFDT dans son ensemble et non à une structure. Elle ne veut pas d'un syndicalisme des cadres parqués dans une réserve. La pratique de l'UCC pourrait le faire penser. Elle ne veut pas non plus la réplique systématique à Marchelli, ni des déclarations fort inopportunes sur Oscar.

Pour elle, l'inconsistance de la vision de société de l'UCC rebute ceux qui sont intéressés par la CFDT, notamment les jeunes. Ne pas courir après les idées à la mode, éviter les déclarations prétentieuses et péremptives. Pour la FGE, l'UCC est indispensable pour un syndicalisme moderne ouvert et chaleureux, mais elle ne doit pas avoir peur des remises en question.

- Suit le témoignage d'un jeune cadre de Bourg-en-Bresse muté en Bretagne, qui explique que grâce à un accueil des cadres CFDT et une réflexion commune avec eux, il s'est syndiqué au bout d'un an.

- Le groupe Cadres Santé de Saône-et-Loire présente la réalité de la vie des cadres de l'enfance inadaptée. Dans ce type d'entreprises

associatives, les cadres ont un rôle hiérarchique important, délégué par le conseil d'administration. Un groupe cadres est né à partir du licenciement d'un cadre sous des prétextes fallacieux.

Le groupe réunit aujourd'hui quinze cadres. Il a un représentant aux réunions du syndicat départemental. Il a ainsi créé la notion d'espace cadres et souhaite que son expérience serve ailleurs.

- La fédération PTT explique que 40 000 cadres répartis pour moitié entre cadres moyens et cadres supérieurs y exercent à peu près tous les métiers. La CFDT est la première organisation représentative avec 30 % des voix. Mais seulement un de ces cadres sur quatre est adhérent : il faut donc poursuivre un travail d'adhésion.

Nous pensons que l'UCC a progressé depuis trois ans sur trois aspects essentiels :

- la réflexion sur l'évolution des métiers de cadres menée avec ténacité par le secrétariat,

- la qualité de « Cadres Plus » qui articule l'action de l'UCC et celle des fédérations,

- l'implication des unions régionales dans un travail en direction des cadres.



Mais il faut noter un décalage culturel entre les cadres PTT et les cadres supérieurs ou dirigeants sortant des grandes écoles, représentés par l'UCC. L'UCC n'oublie pas la fonction publique, mais s'adresse principalement au privé. Elle doit diversifier ses cibles. Pourquoi pas un GAPS à l'UCC pour mieux syndiquer les cadres ?

- La fédération PSTE (Protection sociale/Travail/Emploi) parle de la protection sociale vue trop souvent dans la période à travers son financement. Il ne faut pas se contenter de contenir les

claire sur les mesures Seguin, qui ont contribué à la dégradation de la protection sociale. C'est pourquoi la fédération s'explique mal que le ministre participe à « Objectif 2000 ».

- La FUC (Fédération unifiée de la chimie) souligne les difficultés de syndicalisation des cadres. Elle distingue les cadres indifférents ou hostiles, les sympathiques à l'action syndicale, les cadres dont l'action est idéologique, qui refusent l'approche spécifique et sacrifient leur carrière professionnelle, ceux enfin qui essaient d'allier travail pro-

l'organisation du travail. Et dans ce domaine, ils peuvent conjuguer travail professionnel et action syndicale.

La FUC souhaite donc un travail coordonné des fédérations et de l'UCC pour avancer dans ces deux domaines.

- La FGMM (Fédération générale de la métallurgie et des mines) repère un manque de fil directeur dans les décisions proposées au congrès par l'UCC. Elle juge le syndicalisme de propositions pas encore assez performant. Les cadres CFDT de la métallurgie ne s'attachent pas assez à l'avancée de la convention collective nationale pour les ingénieurs et cadres. Il faut davantage communiquer avec les adhérents mais « Cadres CFDT » est-il le bon vecteur ?

La FGMM souligne la multiplicité des rôles que l'UCC doit jouer : gestionnaire, constructeur d'outils, « agitateur culturel », rôle de définition d'une déontologie de pratique professionnelle. La priorité doit être mise sur l'organisation des ingénieurs et cadres en constituant et renforçant des équipes d'adhérents. La FGMM veut que soient renforcées enfin l'action syndicale dans l'entreprise et l'action internationale pour faire avancer une Europe qui ne soit pas seulement celle des marchands et des industriels.

- L'UD Isère n'a réuni que trois cadres pour préparer ce congrès. Elle souligne l'arrivée tardive de « Propositions » et la nécessité qu'il y aurait eu de noter sur le document « trois défis pour les cadres » comme orientation. Elle souhaite mettre en place une coordination avec la commission cadres du Rhône.



dépenses de santé, mais affirmer aussi le droit à la santé et aux soins pour tous. La fédération affirme, comme l'UCC, que l'éducation sanitaire et la prévention sont les premières mesures à promouvoir. Les cadres et agents de direction ainsi que les administrateurs de caisse ont un rôle à jouer. De même les alternatives à l'hospitalisation doivent être accompagnées d'autres mesures pour faire face aux besoins d'hébergement pour les catégories dépendantes. La CFDT doit être

fessionnel et action syndicale, et sont souvent critiqués à la fois par les directions d'entreprise et par les militants.

L'érosion est rapide parmi les adhérents cadres, car les collecteurs les délaissent souvent. Or ce sont ces adhérents de quatrième type dont la CFDT a besoin.

La FUC souligne l'intérêt de la réflexion de l'UCC sur l'introduction des nouvelles technologies et la transformation du travail. Elle rappelle que les cadres ont un rôle très important pour

COURT RÉSUMÉ DE LA RÉPONSE DU RAPPORTEUR

En réponse aux interventions, Daniel Croquette souligne la multiplicité des tâches de l'équipe de l'UCC et la nécessité des liens avec les groupes fédéraux. La cible de l'UCC ce sont les ingénieurs et cadres selon la convention collective et les cadres A de la fonction publique. L'UCC est prête à un travail commun avec les fédérations dans le domaine des agents de maîtrise et des DUT, BTS.

Mais par cible, il semblerait pour les intervenants qu'il s'agisse plus des cadres moyens, opposés aux cadres supérieurs et dirigeants. Le rapporteur ajoute un déséquilibre potentiel entre secteur public et privé par rapport à la réalité des

cadres du pays. L'UCC doit garder pour cible le syndicalisme des ingénieurs et cadres tels qu'ils existent en France.

Un travail de deux jours du Bureau national y sera consacré. Ces deux jours permettront aussi de réfléchir à l'information de l'UCC, notamment à « Cadres CFDT », revue qui s'adresse aux adhérents et qui doit rester ouverte. Le rapporteur propose la relance d'un comité de rédaction de la revue.

La sympathie de nombreux cadres est acquise par le discours général de la CFDT. Mais l'adhésion peut être obtenue par le travail de l'UCC.

Daniel Croquette rappelle que l'engagement syndical des cadres est à la fois professionnel et syndical. L'UCC engage les cadres à exercer un rôle nouveau : animateur, négociateur, innovateur, formateur. Ceci est vrai pour les cadres experts comme pour les cadres hiérarchiques. L'action syndicale des cadres CFDT doit se situer en priorité vis-à-vis de leurs collègues ingénieurs et cadres. Une application concrète se joue dans la campagne pour les élections prud'homales. L'UCC doit agir pour une participation forte aux élections et la confirmation d'une deuxième place pour la CFDT chez les cadres. Le matériel produit doit atteindre sa cible. L'UCC produira dans les trois ans un rapport sur les qualifications. La priorité de l'UCC c'est de donner aux cadres des outils de réflexion et d'action pour leur activité professionnelle et leur activité syndicale. C'est de leur permettre d'engager une action plus collective avec les cadres et les autres salariés. ■

LE VII^e CONGRÈS DE L'UCC-CFDT : ENJEUX, DÉBATS, PROPOSITIONS



AVEC LES SYNDICALISTES D'AFRIQUE DU SUD

Le télégramme suivant a été adressé à :

1. Jean-Bernard Raimond, ministre affaires étrangères, quai d'Orsay, Paris (7^e).
2. Confédération des Syndicats d'Afrique du Sud - Cosatu.
Jay Naidoo, 268 Angus Mansion Corner End and Jeppe street, 2001 Johannesburg (Afrique du Sud).

« Le congrès de l'Union Ingénieurs et Cadres UCC-CFDT réuni à Paris 9 octobre 1987 s'élève contre l'accueil officiel donné par le gouvernement français au ministre sud-africain des affaires étrangères. »

« Après les répressions, les emprisonnements et assassinats dénoncés dans la presse mondiale, en accord avec la condamnation de l'apartheid par la Communauté Européenne, les cadres CFDT réaffirment leur solidarité avec les syndicalistes qui luttent pour la démocratie et les droits de l'Homme en Afrique du Sud. »

Expéditeur : UCC-CFDT, 26, rue de Montholon, 75009 Paris.

LE BUREAU NATIONAL ET LE SECRÉTARIAT NATIONAL DE L'UCC

Le congrès a élu pour trois ans le bureau national et le secrétariat national de l'UCC.

BUREAU NATIONAL

● *Premier collège : candidats désignés par les fédérations et régions.*

Paul-Bernard Catelan (FGTE) ;
Michèle Cornudet (PSTE) ;
Jean-Marie Coulondre (FGE) ;
Marc Debard (FNCB) ;
Jocelyn Dupont (Justice) ;
Jean-Louis Foucaud (FGMM) ;
Hélène Goux (SGEN) ;
Jean-Pierre Hun (PTT) ;
Jacques Kheliff (FUC) ;
Claude Koesler (Interco) ;
Paul Rocuet (Bretagne) ;
Gérard Sacco (Santé-Sociaux) ;
Raphaël Sevrin (Nord Pas-de-Calais).

● *Deuxième collège : candidats proposés à l'élec-*

tion par les fédérations et régions

Gérard Balbastre (FGTE) ;
Claude Chapelard (FNCB) ;
Jean-Louis Joliot (FGE) ;
Christiane Lecocq (Nord-Pas-de-Calais) ;
Jacques Montandon (Bourgogne) ;
Bernard Pujol (Interco) ;
Christian Ramphft (PSTE) ;
Edmond Toromanoff (FUC) ;
Pierre Vial (Rhône) ;
Louis Zumelzu (PTT).

● *Troisième collège : candidats présentés par le BN sortant pour le Secrétariat national.*

Paul Cadot ; Daniel Croquette ; Joseph Le Dren ;
Marie-Odile Paulet ; Michel Rousselot.

SECRÉTARIAT NATIONAL

Daniel Croquette : secrétaire général ;
Michel Rousselot : secrétaire général adjoint ;
Marie-Odile Paulet : secrétaire nationale ;
Paul Cadot : secrétaire national ;
Joseph Le Dren : secrétaire national, rédacteur en chef de « Cadres CFDT ».

BRAVO A LA VIDÉO !



NOS INVITÉS

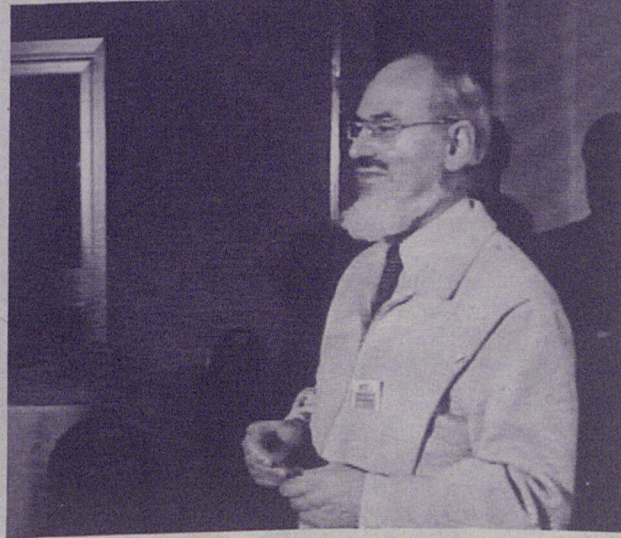
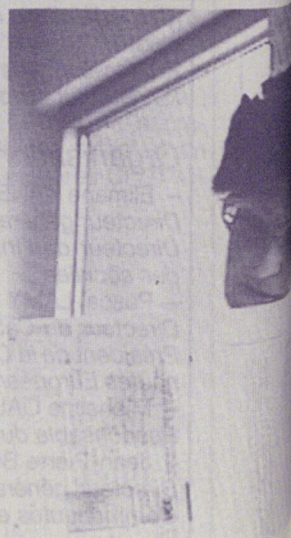
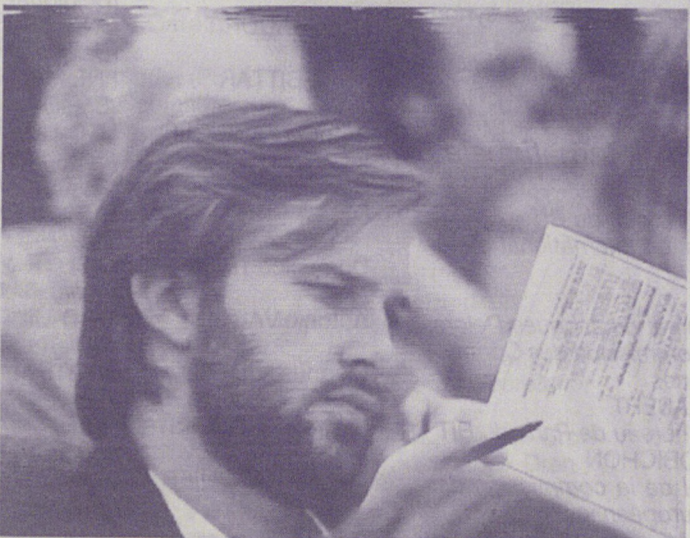
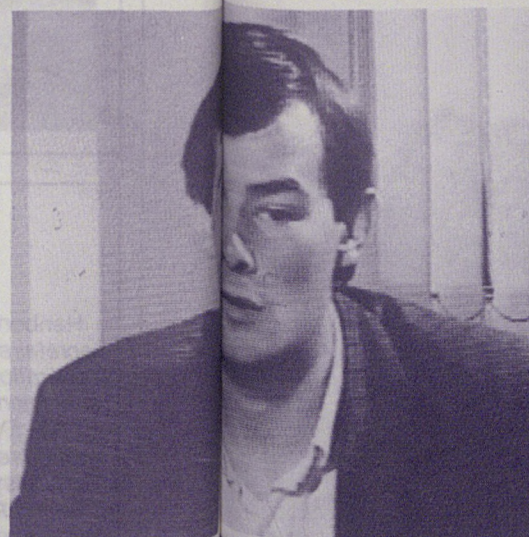
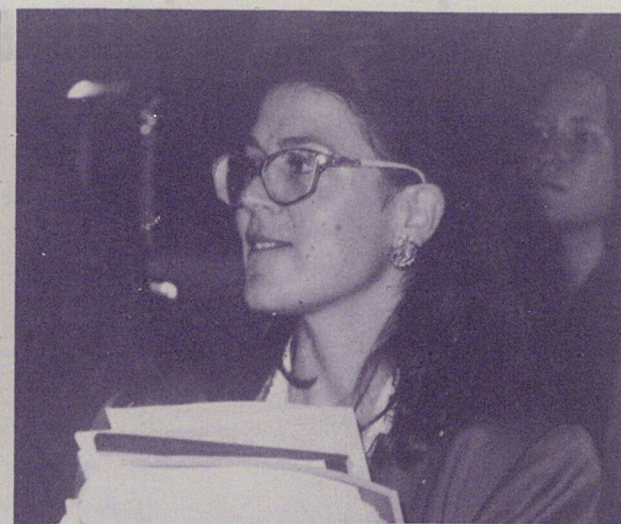
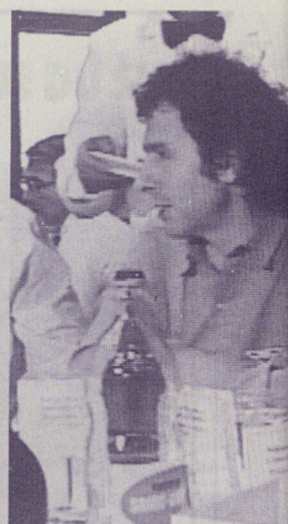
- Héribert MAIER
Secrétaire général de la FIET
(Fédération internationale des employés, techniciens et cadres)
- John EVANS
Secrétaire général du TUAC
(Comité syndical auprès de l'OCDE)
- Jean LAPEYRE
Secrétaire de la CES
(Confédération européenne des syndicats)
- Jean-Jacques DANYS
ISE (Institut syndical européen)

Organisations internationales

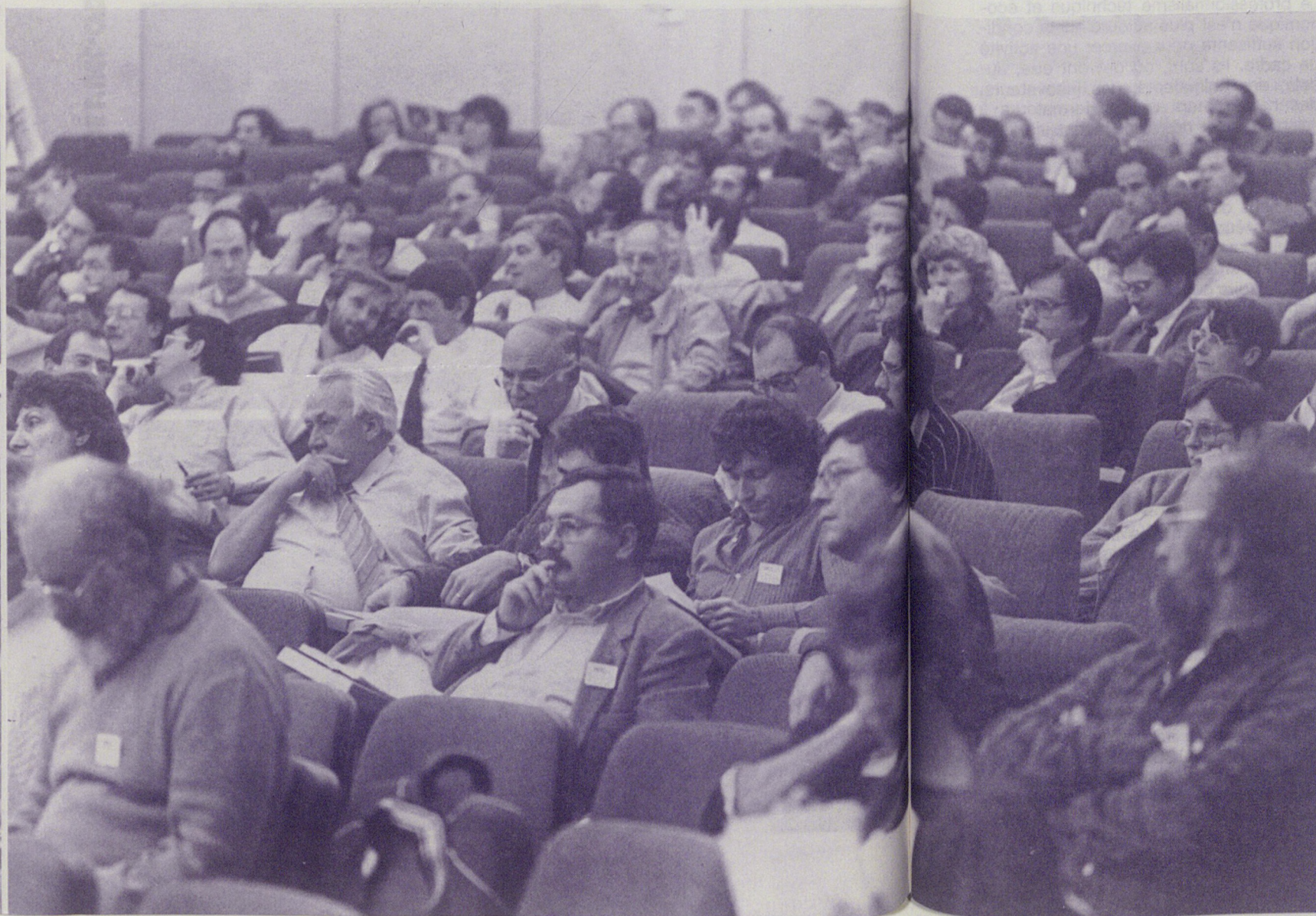
- Elimane KANE
Directeur général adjoint du BIT
Directeur de l'Institut international d'études sociales
- Pascal LAMY
Directeur du Cabinet de Jacques Delors,
Président de la Commission des Communautés Européennes
- Micheline GALABERT
Responsable du bureau de Paris du BIT
- Jean-Pierre BOBICHON
Directeur général de la commission des Communautés européennes

Organisations syndicales nationales

- Ulf IMIELA
DGB
(Rép. Féd. All.)
- François JANSSENS
SETCA-FGTB
(Belgique)
- René BAUDRIT
GNC-CSC
(Belgique)
- Jorge BITTAR
FNE
(Brésil)
- Antonio FARRIOLS
UTC-UGT
(Espagne)
- Gian Filippo DELLA CROCE
CGIL
(Italie)
- Domenico TRUCCHI
CISL
(Italie)
- Antonio VARGIU
UCQ-UIL
(Italie)
- Magnus MIDTBO
NFATF
(Norvège)
- Elmire AF GEIJERSTAM
SIF
(Suède)
- Gabriel PASQUIER
ASCE
(Suisse)



ONZE DÉCISIONS ÉGALENT UNE RÉOLUTION



1. Préparons l'espace économique et social européen

La CFDT est très attachée à la construction de l'unité européenne et le Grand Marché européen de 1992 constitue un seuil décisif. L'UCC examine comment préparer cette échéance et assurer sa réussite.

L'impulsion. L'UCC formulera des propositions et conduira des études sur toutes les questions européennes sensibles. Elle renforcera ses liens et ses échanges avec les autres organisations syndicales européennes, notamment au sein de la FIET (Fédération internationale des employés techniciens et cadres). Elle maintiendra le contact avec les cadres appelés à travailler dans d'autres pays.

2. Contribuons au développement du tiers monde

La CFDT continue à promouvoir dans le monde la démocratie, la paix, le développement, les droits de l'homme. L'UCC n'a cessé de déplorer la dégradation des termes de l'échange avec le tiers monde. Depuis sept ans maintenant toute croissance s'y trouve stoppée et les zones de misère avancent.

L'impulsion. L'UCC poursuivra et développera ses rapports avec les cadres du tiers monde notamment par les canaux privilégiés de l'Institut Belleville et de la FIET. Elle s'attachera à la promotion d'initiatives concrètes de développement adaptées et efficaces, notamment en

conduisant avec l'Institut Beleville un projet de coopération fondé sur les savoir-faire.

3. Créons les métiers de demain

La CFDT veut que les salariés, bombardés par les mutations technologiques, demeurent maîtres de leur avenir. L'UCC, depuis son précédent congrès de Strasbourg, agit pour que les cadres maîtrisent leurs « métiers » dans leurs évolutions et leurs contenus (cf. notre encadré).

L'impulsion. L'UCC poursuivra son action sur les métiers avec la mise en route de nouveaux groupes. La collaboration entamée avec l'Institut du travail de Sceaux sera poursuivie et amplifiée. Des sessions de formation-action destinées à des cadres d'une même fonction verront ainsi le jour.

4. Pilotons notre carrière

La CFDT refuse la fatalité du chômage, la précarité du travail et privilégie la formation. L'UCC suggère à chaque cadre d'être le pilote de sa carrière et de ses choix de vie.

L'impulsion. L'UCC préconise que les plans de carrière et de formation, le diagnostic carrière, le bilan professionnel tous les sept ans soient de pratique courante. Dans ce but elle prendra contact avec le CNPF pour engager la négociation en ces domaines. Elle étudiera avec l'APEC l'extension des sessions « Perspectives » (permettant sa propre évaluation) ainsi qu'avec le ministère de tutelle des cadres de la fonction publique. Elle encouragera la création d'entreprises par les cadres.

5. Obtenons des garanties lors du recrutement

L'inflation de la main-d'œuvre fragilise les travailleurs infériorisés (chômeurs, personnes trop âgées ou trop jeunes, étrangers, non diplômés, femmes, etc.) et la CFDT ne peut se satisfaire d'une situation profondément inégalitaire à sa racine. L'UCC s'inquiète, en outre, de l'incompétence ou de la légèreté de trop nombreux cabinets de recrutement.

L'impulsion. L'UCC, devant des cadres individuellement démunis, affirmera

l'urgence d'une démarche collective. Elle réclamera que le code de déontologie mis en place par les chambres syndicales de conseil en recrutement soit amélioré et étendu à toute la profession, en saisissant notamment le CNPF. Elle demandera des droits nouveaux pour les candidats : protection des données les concernant, communication des résultats et réponse obligatoire à toute candidature. L'absence d'exclusion dans les politiques de recrutement et l'égalité professionnelle des hommes et des femmes, demeurent, enfin, à l'ordre du jour.

6. Développons la formation des cadres aux relations humaines et sociales

Le professionnalisme technique et économique n'est plus aujourd'hui la condition suffisante pour exercer une activité de cadre. Ils sont, ou devront être, au-delà, des animateurs, des innovateurs, des négociateurs et des formateurs à l'aise dans ces nouvelles tâches vis-à-vis de leurs personnels comme de la hiérarchie.

L'impulsion. La formation aux relations humaines doit être développée dans les grandes écoles et à l'Université. La formation permanente doit, également, prendre en compte cette dimension. L'UCC agira pour que l'ensemble du système éducatif concerné intègre les diverses disciplines qui relèvent des relations humaines et sociales à égalité avec les sciences exactes et l'enseignement technologique.

7. Contrôlons les dispositifs d'individualisation des rémunérations

L'individualisation des salaires est à la mode, mais elle n'est pas une panacée. Elle ajoute encore à la précarité alors qu'elle devrait constituer un moyen de reconnaissance de l'activité professionnelle et de la qualification de l'individu. Elle se fait le plus généralement de façon sauvage et sans négociation syndicale.

L'impulsion. L'UCC défendra auprès de toute instance qualifiée les sept conditions qu'elle a établies (voir « les sept conditions de l'UCC » dans notre numéro précédent, page 10). Elle veillera à organiser les échanges d'informations nécessaires.

8. Assurons nos retraites

La CFDT demeure attachée à un système de solidarité entre actifs et retraités et persiste dans sa demande de négociation globale pour un meilleur équilibre entre tous les régimes. La solution ne se trouve pas dans le seul retour de l'assurance capitalisation mais aussi dans une répartition à plus large couverture.

L'impulsion. La retraite servie par les systèmes collectifs doit assurer 70 % du salaire moyen de carrière soumis à cotisation. Il faudra négocier pour parvenir à la mise en place au taux maximum de 8 % ARRCO et de 16 % AGIRC. Une campagne de sensibilisation et d'action sera engagée auprès des cadres pour renforcer la protection collective des niveaux de retraite.

9. Rencontrons les jeunes diplômés

Pour la CFDT, le syndicalisme ne s'arrête pas aux portes des entreprises et des administrations ; il doit aussi favoriser le contact entre le monde du travail et ceux qui se préparent à y entrer. L'UCC a observé que les jeunes diplômés sont friands d'informations sur la société industrielle, les services, les entreprises, les fonctions publiques dans lesquels ils sont susceptibles d'entrer.

L'impulsion. L'UCC entend mettre sur pied un réseau de points « jeunes diplômés ». Un groupe est en voie de constitution et va y travailler activement. Un dossier sera élaboré comme document d'appui à ce travail.

10. Développons l'activité des équipes CFDT d'ingénieurs et cadres

Le plan SYCOMORE de l'UCC orchestre la syndicalisation et l'organisation des cadres. Ses traductions concrètes sont : le service accueil ; des documents pour la syndicalisation ; le timbre cadre ; le déploiement des organes d'information de l'UCC ; le renforcement des commissions ingénieurs et cadres au niveau interprofessionnel.

L'impulsion. Ce secteur d'activité sera poursuivi et développé ; un bilan en sera effectué. La création d'équipes d'ingénieurs et cadres actives sera encouragée partout où cela sera possible. Cette option sera l'objectif prioritaire pour les

groupes fédéraux de cadres (GFC) et les commissions ingénieurs et cadres au niveau interprofessionnel départemental ou régional (CIC).

11. Mesurons notre temps de travail comme celui de notre équipe

Nota : cette onzième décision proposée par la FGE a été adoptée par le congrès. La CFDT demeure, malgré les aléas, partisane de la réduction globale du temps de travail et particulièrement en cette période de raréfaction des emplois. L'UCC ne saurait, elle, encourager trop de cadres qui tirent gloire d'horaires démentiels.

L'impulsion. La mesure annuelle du temps de travail est un paramètre nouveau relativement peu usité et qui mérite d'être vulgarisé. Des enquêtes d'opinion permettant de mesurer l'évolution des pratiques et des motivations des ingénieurs et cadres seront entreprises pour permettre d'avancer. ■

Les « métiers » continuent...

De nombreux groupes de travail (à Paris et en Province) ont fonctionné depuis le congrès de Strasbourg en 1984 et leurs premiers travaux ont fourni la matière de cinq colloques (cf. notre dernier numéro de « Cadres CFDT »). Ce sont :

Les cadres commerciaux,

Les informaticiens,

Les documentalistes,

Les métiers de la formation,

Les métiers de l'électronique.

D'autres ont fonctionné sans déboucher sur un colloque :

Administration-gestion,

Développement local,

Haute fonction publique.

D'autres, enfin, sont en instance de démarrage :

Les métiers de l'information,

Les fonctions liées aux relations sociales,

Les ingénieurs de production et les cadres hiérarchiques,

Les cadres de recherche.

Enfin une demande, émanant des fédérations, se précise pour un travail en commun sur les personnels ayant des responsabilités hiérarchiques.

SEPT COMMISSIONS AUTOUR DE L'OBJECTIF 2000

Cadres en PME

■ L'avenir des PME n'appartient pas aux cadres traditionnels, d'où la nécessité pour les cadres d'une mutation de leur fonction. D'une fonction d'encadrement à une capacité à transmettre un savoir.

Nécessité probable dans les PME de simplifier les organismes de représentation, afin de leur donner une réelle efficacité. Le dialogue social au niveau européen reste le monopole des grosses entreprises, d'où l'importance de trouver des formules de regroupement régional pour rompre l'isolement social et culturel actuel et compenser le manque de statut social des salariés des PME.

Nécessité de permettre l'accès des cadres à une formation permanente adaptée à ce type d'entreprise, donc souple et diversifiée. Le syndicalisme est un moyen de rompre l'isolement des cadres, élargir leur horizon, les faire évoluer vers un statut social équivalent à celui de leurs collègues des grandes entreprises.

La gestion des administrations

■ Entrant dans ce débat, l'UCC-CFDT se trouve face à des réalités très diversifiées, qui vont de la sous-traitance à l'abandon pur et simple de certaines parties du service public, en passant par la simple utilisation d'outils de gestion tirés du secteur privé.

Aux yeux des cadres CFDT, la vraie question est moins : « Les services publics doivent-ils être gérés comme des entreprises privées ? » que : « Les services publics doivent-ils être mieux gérés ? »

Parce que les possibilités financières se réduisent, parce que la concurrence se fait plus vive, et parce qu'il s'agit de fonds publics, la réponse ne peut alors qu'être positive.

Toutefois, la recherche d'une modernisation et d'une bonne gestion des services publics exige la prise en considération et la confrontation de l'ensemble des éléments du dossier :

— les conséquences pour

les personnels (emplois, statuts, qualifications) ;

— les conséquences pour les usagers (qualité du service rendu, souci de démocratie, de participation et de solidarité) ;

— la pertinence financière (véritable étude comparative du prix de revient et du coût) ;

— le souci constant de transparence.

D'une manière générale les cadres CFDT entendent manifester leur détermination à ne pas rester sur une position strictement défensive, face aux menaces du libéralisme exacerbé. Ils veulent au contraire être les acteurs imaginatifs d'une transformation du service public dans le sens d'une plus grande efficacité au meilleur coût.

Partout il faut rendre les citoyens acteurs, favoriser un foisonnement qui est la condition de la nouveauté, soutenir notamment les gens qui, par leur volonté novatrice, risquent d'être exclus par leurs entreprises comme déviants, etc, bref de changer les organisations, notamment industrielles.

Il faut agir pour que nos entreprises s'intéressent au tissu économique, social et culturel qui les entoure localement : ceci est conforme à notre projet de société qui est global et non uniquement économique. Nous y reprenons le « vivre et travailler au pays », en y rajoutant l'activité de production de biens vers l'extérieur. Nous n'imposerons pas un projet de développement local. Nous soutiendrons le développement de « technoréseaux » plutôt que des « technopôles ».

Cette démarche syndicale rejoint notre rôle de cadre, formateurs d'hommes pour qu'ils deviennent acteurs.

Individus, rémunérations, carrières

■ A partir de son expérience professionnelle française et allemande, **M. Mella** affirme que « gérer les salaires en période d'inflation quasi-nulle, ce n'est pas facile en tant que technicien. » De plus les systèmes se pervertissent rapidement ; on a souvent affaire aussi à des modes (l'individualisation en est une). Le problème des critères pour individualiser les augmentations est posé : quel « méritomètre » faut-il ? » L'individualisation atteint ses limites :
 – pour casser la spirale inflationniste, on a utilisé l'individualisation comme outil de désindexation ; cela crée une ambiguïté ;
 – une entreprise normale doit avoir comme objectif parmi d'autres de maintenir, voire d'accroître le pouvoir d'achat de tous ses salariés (ce qui limite le champ de l'individualisation) ;
 – si on prône le « projet d'entreprise » (management participatif + mobilisation des énergies et des intelligences), l'individualisation peut être contradictoire avec un projet par essence « collectif et solidaire ».
 Si en période d'inflation à 10 %, 1 % d'ancienneté, cela se gère facilement, ce n'est plus la même chose quand l'inflation est à 2 %. Pour l'entreprise, l'intérêt des primes, c'est qu'elles sont à caractère réversible en fonction des résultats : les salaires, eux, ne diminuent jamais.
 Conclusion : M. Mella souhaite faire cohabiter solidarité et performance, compétence individuelle et effort collectif.

M. Petit a souligné l'intérêt financier pour l'entreprise et les salariés des modes de contrats d'intéressement qui devraient fortement se développer. Au-delà des sommes (relativement limitées), il y a un intérêt pédagogique.

Il a mis l'accent sur l'utilisation des primes d'intéressement et de leur abondement pour reconnaître la performance individuelle, ce que conteste M. Mella selon qui, au contraire, c'est un moyen de développer la solidarité.

M. Van Eekhout part du principe qu'une entreprise aura du mal à évaluer ses cadres si chacun d'eux n'a pas la capacité de : évaluer lui-même. A partir de son expérience de stage « bilan » de cinq jours, il a constaté que sur 15 500 stagiaires, 1 sur 2 a changé de poste, de fonction, voire d'entreprise. Il affirme la nécessité de saisir les occasions de faire le point sans attendre d'être mis sur la touche.

Ont suivi des questions nombreuses de clarification et beaucoup d'interrogations en suspens :

- que dire du fossé entre public et privé ?
 - comment éviter que se creusent les écarts et les inégalités dans et hors l'entreprise ?
 - la prime d'ancienneté n'est pas si facile à remettre en cause sans contreparties claires aux yeux de tous les salariés ;
 - quelle solidarité nationale lorsque se mettent en œuvre des systèmes qui échappent à l'impôt et aux cotisations ?
 - la remise en cause des carrières et de la progression de rémunération va contre une politique d'aide à la famille.
- Le syndicalisme a donc du pain sur la planche, et devra approfondir sa réflexion et ses propositions face à tous

ces changements et ces questions.

Cadres et développement local

■ La recension d'expériences concrètes de développement local (élus, cadres d'entreprises, syndicalistes, militants locaux, militants d'associations caritatives), fait apparaître la diversité des points de départ : nécessité de reconversion industrielle, pertes d'emploi, dépôts de bilan, modification d'un plan d'occupation des sols, création de Cigales, projet personnel de création d'entreprise, etc. Des questions sont posées : faut-il quitter l'entreprise et créer des emplois au risque que disparaisse la présence CFDT ? La CFDT bénéficiera-t-elle d'une action dont on ne lui attribuera pas la paternité ? Le syndicalisme doit-il quitter les frontières de l'entreprise où il a ses racines ? Comment un acteur du développement local pourra-t-il devenir adhérent ? N'y-a-t-il pas disproportion entre les milliers de destructions d'emplois et les quelques créations d'emplois réalisées par le développement local ?

Des tendances se dégagent : le rôle de la CFDT est à la fois dans l'entreprise et au-dehors, là où elle a de l'influence, comités locaux pour l'emploi, fonds communs de placement régionaux, Cigales, etc.

Cadres et protection sociale : solidaires, comment ? Jusqu'où ?

■ Bien qu'ils le critiquent fréquemment, les Français sont très attachés à leur système de protection sociale. Ils le comprennent mal et en

ont souvent fait l'affaire des autres : l'Etat, les gestionnaires, les spécialistes syndicaux.

Clarifions le jeu des acteurs sociaux et mettons chacun en responsabilité.

Nous devons réfléchir sur les cibles de notre protection sociale. (Ex : les capitaux décès importants sont-ils encore justifiés ? ; doit-on courir après le coût de la petite maladie ? Et 1992 ?

Comment arriver à rendre compatible avec les autres systèmes européens notre système qui reste une mosaïque à angles vifs ?

Que deviendront nos organismes nationaux et inexportables (mutuelles ou complémentaires) face à la concurrence des compagnies d'assurances en cours d'internationalisation ?

L'organisation syndicale doit viser tous les niveaux :

- faire de la protection sociale un thème de l'adhésion ;

- permettre aux adhérents dans leur section de participer à la définition des cibles ;

- faire de la préparation des décisions un acte collectif.

L'accueil des jeunes diplômés

■ Une vingtaine de participants représentant les jeunes diplômés et jeunes cadres, mais peu de fédérations importantes étaient représentées dans ce groupe.

Les jeunes considèrent le syndicat comme ringard et surtout empêchent le bon fonctionnement des entreprises.

Propositions :

- les organisations syndicales doivent se faire connaître des étudiants en écoles et universités, éventuellement par présentation contradictoire ;

- les jeunes doivent avoir des informations autres que patronales sur l'entreprise : accord sur la constitution du réseau et la mise en place de correspondants, « points d'accueil et d'information » pour les jeunes diplômés ;

- la CGC n'est pas le seul syndicat s'occupant des cadres, la CFDT elle aussi a une Union de cadres ;

- accord sur la distribution d'un livret comportant des informations sur l'embauche, sur la CFDT et le rôle du syndicalisme en entreprise ;

- importance des contacts personnels plus que du papier (participation en tant que sympathisant à un groupe cadre ou à un secteur à forte composante cadre quand il y a lieu). Il faudrait envisager la possibilité de réunions organisées par des cadres CFDT dans les établissements d'enseignement supérieur pour présenter la vie professionnelle des cadres et le rôle du syndicalisme.

Montage vidéo. Il n'apparaît pas ciblé pour les jeunes diplômés (bac + 5). Le « 2084 » de Chris Marker semble un meilleur support pour soutenir les interventions personnelles de présentation.

Les sections syndicales doivent saisir l'occasion de présenter le syndicalisme lors du stage des étudiants. Pourquoi ne pas participer aux forums d'étudiants (malgré le coût financier de l'opération) ?

Place et expression des salariés dans les changements technologiques

■ Il s'agit, en d'autres termes, des rapports entre management participatif et changements technologiques.

1. Le management participatif, pour quoi faire ?

C'est pour : avoir de l'information ; partager le pouvoir ; mieux concevoir les processus industriels ; mettre les salariés d'accord avec le projet de la direction ; motiver les salariés ; faire accepter les changements technologiques ; gérer la civilisation de la panne ; éviter les exclus.

Mais il faut bien séparer la **logique de la participation** de la **logique de la négociation**. Il faut aussi séparer le droit d'expression du management participatif.

2. Le management participatif, à quel niveau ?

Les nombreux exemples concrets présentés dans la commission peuvent se regrouper à deux niveaux différents :

- management participatif global (ex. : Dassault-Anecy) : les salariés réfléchissent à l'horizon 1990 et font une simulation globale des évolutions possibles ;

- management participatif sur un projet précis (ex. : mise en place d'un projet technologique).

Ces deux niveaux sont nécessaires et complémentaires, mais le niveau 2 est plus immédiatement opérationnel.

3. Le management participatif, quels freins ?

Les cadres sont rarement formés à ce type de responsabilité et l'enseignement initial ne leur apporte pas ce type de compétence : il faut qu'ils soient formés aux techniques du management participatif ;

- ambiguïté sur les objectifs (direction et syndicats) ;

- lassitude après quelques années ;

- impatience : il faut parfois attendre 4 ou 5 ans les résultats, mais on ne peut juger des résultats après trois réunions !

Les appréciations des participants

Plutôt positifs, plutôt contents

Quel est votre avis sur le VII^e congrès de l'UCC et sur « Objectif 2000 » ? La question a été posée aux présents du Palais des Congrès sous la forme d'un questionnaire minutieux. 67 réponses des congressistes et 147 réponses de participants à « Objectif 2000 » ont été dépouillées (soit au total 214). Nous en donnons ici un petit aperçu.

Opinions globales sur « Objectif 2000 »

AVIS GÉNÉRAL	
Très favorable	57 %
Positif	12 %
Plutôt critique	6 %
Très critique	1 %
Sans réponse	24 %

Parmi les opinions positives formulées

« Répond à mon attente », « très utile », « très intéressant », « repart dopé », « fort dynamisant », « bouffée d'oxygène vitale », « très bien », « excellent », « une réussite », « très intéressante et mobilisatrice », « enrichissante », « remarquable », « merci pour tout », « félicitations », « bravo », « bien organisé », « très bonne organisation, enfin le professionnalisme pointe son nez », « manifestation à renouveler et à étendre ».

« Bravo pour les outils vidéo », « permet un échange d'opinions et la connaissance des problèmes communs malgré la diversité des personnes », « pour moi cadre d'administration, le contact avec les cadres d'entreprises s'est révélé très enrichissant ».

« Il y a beaucoup d'espoir », « l'intention était superbe et, je crois, bien récompensée », « dans la bonne voie : ouverture par des manifestations ouvertes », « il est très important pour l'UCC-CFDT d'être visible », « étudiante, futur cadre je découvre le syndicalisme cadre un peu plus précisément ».

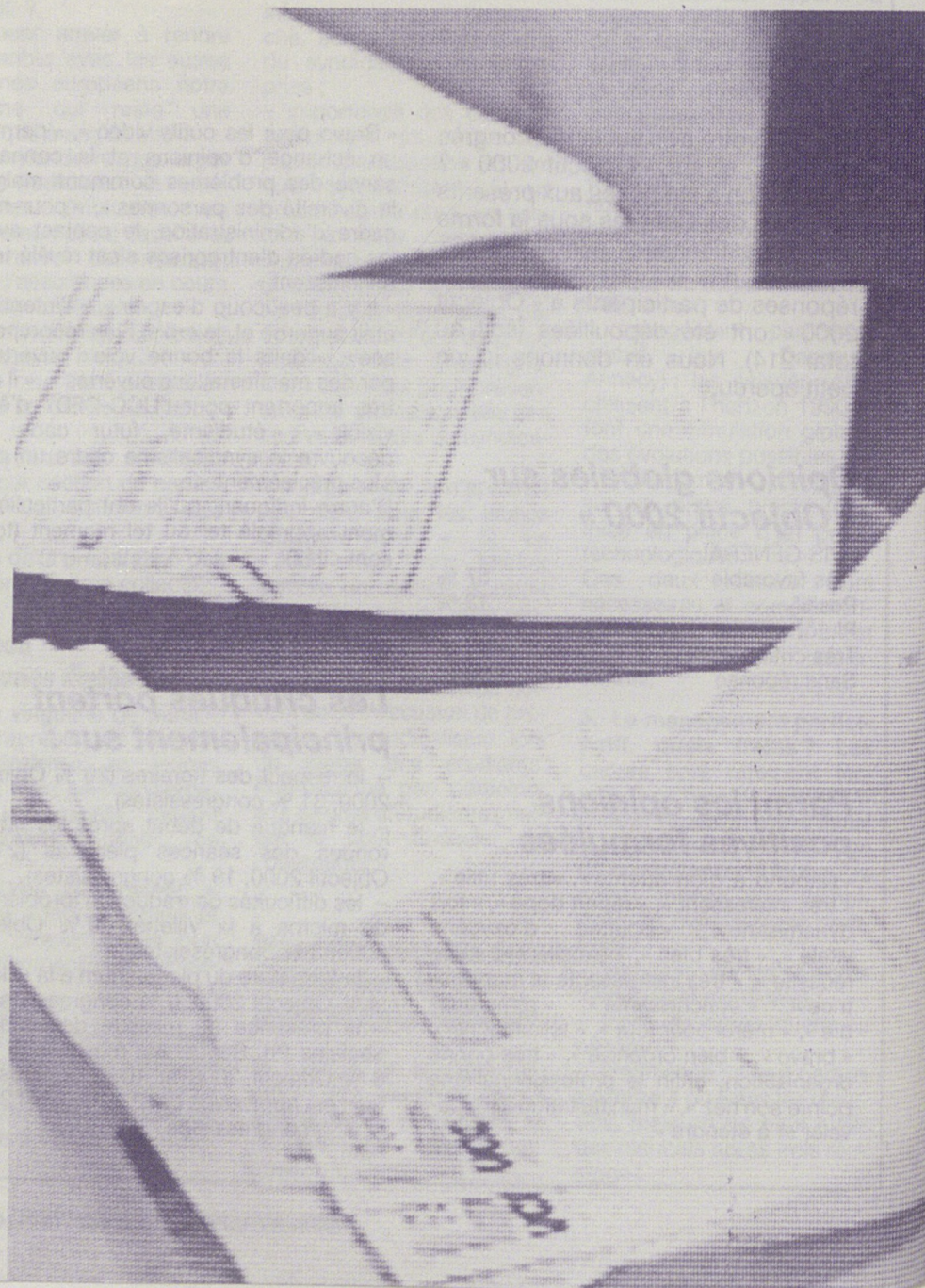
D'autre indiquent qu'ils ont particulièrement apprécié tel ou tel moment (tous sont cités).

Les critiques portent principalement sur :

- le respect des horaires (26 % Objectif 2000, 31 % congressistes),
- le manque de débat après les tables rondes des séances plénières (21 % Objectif 2000, 19 % congressistes),
- les difficultés de traduction (problèmes de micros à la Villette), (9 % Objectif 2000, 3 % congressistes),
- la fermeture du planétarium à la Villette (4 % Objectif 2000, 0 % congressistes),
- la présence du ministre des affaires sociales Ph. Séguin est regrettée et par 6 % Objectif 2000 et 10 % congressistes ; est approuvée par 2 % Objectif 2000 et 3 % congressistes.

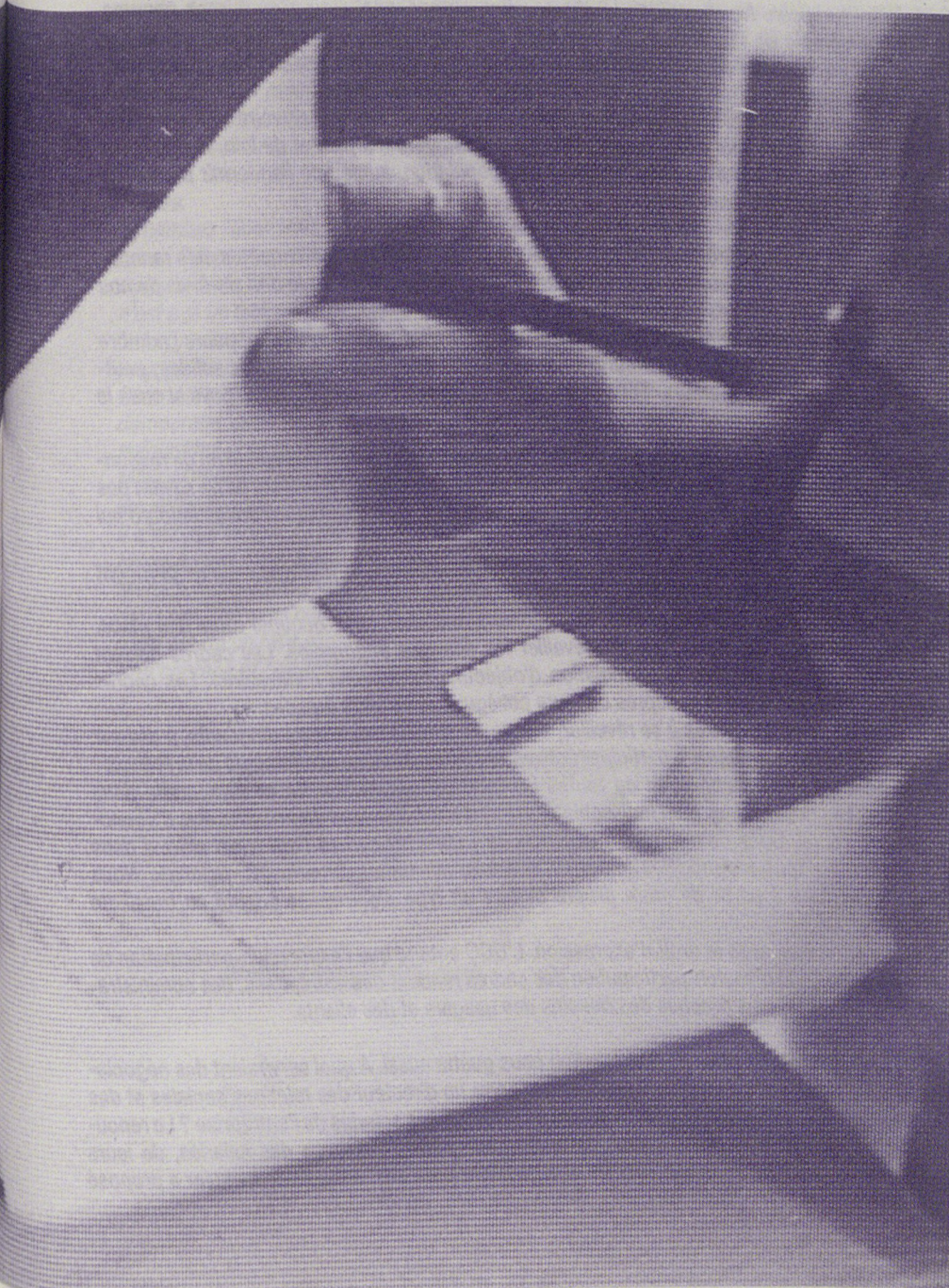
CET AMBITIEUX PROJET que nous portons ensemble

PAR DANIEL CROQUETTE



■ L'Europe, l'entreprise, le syndicalisme, ce sont les trois thèmes qui ont jalonné notre congrès et notre rassemblement. Les cadres CFDT, par votre intermédiaire, invitent les ingénieurs et cadres à être des acteurs responsables.

L'été 1987 a été marqué par un leitmotiv : le déclin de la France. Certains indicateurs pourraient y faire penser. Une économie en stagnation, un commerce extérieur très déficitaire vis-à-vis des pays industrialisés, une société dont les solidarités s'effilochent. Mais nous devons refuser de toutes nos forces le terme de déclin. Il y a dans ce pays assez d'intelligence, d'imagination, de savoir-faire, de motivation pour rassembler les énergies et inverser positivement les tendances. A condition que chacun en prenne sa part de responsabilité.



DU CÔTÉ POLITIQUE, les énergies sont concentrées sur la course présidentielle : c'est à qui se placera le mieux. Est-ce en mettant à plat les réalités économiques et sociales, en ayant à mobiliser les forces vitales du pays sur des enjeux forts ? Certes pas. L'objectif est d'acquiescer la meilleure image médiatique face à une opinion spectatrice. Nous le disons clairement : il y a dans ces dérives médiatiques l'émergence d'une crise de la médiation politique.

Or, ce ne sont pas les enjeux qui manquent :

- Sur le plan mondial. La guerre se prolonge dans différentes parties du globe ; rappelons qu'au Liban deux adhérents sont meurtris dans leur être : Carton et Fontaine. La faim existe encore et les pays en voie de développement sont écrasés de dettes. Les sciences et les techniques, nous le disions hier à La Villette, sont des potentiels immenses ou des menaces redoutables. La biotechnologie sera dans ce domaine pour nos enfants ce que le nucléaire fut pour notre génération.

- Sur le plan européen. Nous voulons la construction européenne, mais n'en faisons pas une chimère. L'ensemble de l'Europe devra faire face à des situations redoutables par rapport au chômage, par rapport à la crise de la protection sociale, par rapport aux déséquilibres économiques et sociaux internes.

- Sur le plan de notre pays enfin. Les solidarités de proximité sont à renforcer, voire à reconstruire. Les indices d'une économie duale peuvent surgir. La pauvreté n'a pas, et de loin, disparu. Sur ces enjeux essentiels, il y a de quoi mobiliser une population, au lieu de l'endormir à coup de sondages et de politique-spectacle.

DU CÔTÉ ÉCONOMIQUE l'horizon est loin d'être serein. Mais toutes nos enquêtes, nos rencontres le prouvent, les ingénieurs et cadres de ce pays sont prêts à relever le défi vis-à-vis de nos voisins. Les cadres CFDT les y appellent.

Nos écoles forment de brillants chercheurs, peut-être insuffisamment de développeurs ; nombre de techniciens géniaux, peut-être insuffisamment de commerciaux ; des cadres solides, peut-être insuffisamment d'animateurs. Tous ces potentiels peuvent dynamiser notre pays si nous le voulons.

Nous ne gommerons pas la responsabilité dans ce domaine des chefs d'entreprise ou de responsables de l'administration. Ils ne brillent pas toujours par leur esprit d'initiative. Ils ne savent pas toujours proposer des objectifs clairs, affirmés et concertés. Combien d'entreprises aujourd'hui « plongent », faute de dirigeants à la hauteur ?

Nous ne gommerons pas non plus la responsabilité des organismes financiers qui ne prennent pas les risques voulus pour une économie plus compétitive.

Mais nous disons particulièrement que les ingénieurs et cadres ont à occuper toute leur place. Nous refusons le déclin. Nous voulons réveiller les énergies engourdies. Les cadres doivent revendiquer pour eux-mêmes la négociation d'objectifs, de moyens nécessaires. Les cadres doivent jouer un rôle important auprès de leurs collègues et de leurs équipes.

L'UCC appelle donc les cadres à se réveiller, à secouer si nécessaire leurs dirigeants, à devenir eux-mêmes des intrapreneurs, à participer activement au dynamisme économique de la France. Celui-ci nécessite la collaboration de toutes les intelligences : efficacité et démocratie dans l'entreprise. Les deux termes sont indissociables. Pas d'efficacité sans démocratie. Pas d'économie sans social. Dans ce domaine, l'UCC réclame - mais les cadres l'ont aussi affirmé dans notre sondage - tous les modèles importés, suédois, allemands, américains, japonais. Nous avons à construire à partir de notre propre culture un type d'entreprise adapté au troisième millénaire.

La CFDT y contribue avec le droit d'expression. L'UCC entend que l'expression-participation de tous les salariés, l'expression-participation des cadres rendent des entreprises, des administrations plus efficaces, plus proches des besoins des usagers et des clients.

DU CÔTÉ SYNDICAL, la crise de la médiation nous guette aussi. A quoi serviraient des négociations si elles résultaient d'un travail en chambre entre un directeur des relations sociales et des délégués syndicaux coupés progressivement de la réalité des salariés de l'entreprise ? Le renouveau du syndicalisme passe par une légitimité plus grande aux yeux des salariés, de leurs représentants habilités à les représenter et à négocier pour eux. Jean-Paul Jacquier a proposé

des pistes nouvelles, telle celle du chèque syndical qu'affecterait chaque salarié à une organisation de son choix, et qui lui donnerait aussi le droit de choisir les délégués.

Le chèque syndical n'est sans doute pas à l'ordre du jour dès aujourd'hui. Il faut, je crois en priorité, repenser notre code du travail. Pourquoi ne pas opter pour des conventions collectives, des accords d'entreprises à durée déterminée, qui permettraient régulièrement de repositionner l'ensemble des données face à une situation technique, économique, sociale et culturelle qui a évolué. Cela permettrait une optimisation des réponses grâce à une négociation qui s'ajusterait aux données trop complexes pour être maîtrisées par un seul.

Un syndicalisme de proposition ne peut exister que par un lien constant entre les salariés concernés et ceux qui bâtissent avec eux ces propositions. Il doit associer les exclus et les cadres qui réussissent, afin de permettre une lutte plus efficace contre les exclusions.

Onze engagements ont été pris au cours de ce congrès. Nous ferons le point de ces engagements dans trois ans, et pour les mener à bien nous mettrons en œuvre les groupes de travail nécessaires. Ces engagements ne sont pas des services marginaux rendus à des salariés par des syndicats qui veulent se reconstituer par la vente de gadgets. Ce sont des axes qui se situent au cœur même de la situation de travail des cadres. Tel est, pour ma part, le syndicalisme de service que je conçois. Nous en avons commencé la mise en œuvre avec le financement du congé sabbatique ; dans le cadre d'un accord avec la BCCM. Nous le ferons demain dans d'autres domaines qui ont un lien étroit avec la situation professionnelle des ingénieurs et cadres.

Dynamiser l'économie, les cadres le peuvent aujourd'hui. Nous les appelons à se mobiliser en ce sens. Orienter le changement : ils peuvent et doivent le faire, grâce à la CFDT. Quand nous exerçons une force, nous enseigne la physique, cette force peut prendre diverses directions. Ce n'est pas un cadre tout seul qui peut imposer une direction donnée : nous avons à construire des entreprises et des administrations de l'an 2000. Une planète du troisième millénaire. Elles seront pour partie ce que nous ferons aujourd'hui.

Compétitivité et démocratie en Europe. Efficacité et démocratie dans l'entreprise. Solidarité et démocratie avec le syndicalisme : notre projet est ambitieux. Vous êtes venus nombreux aujourd'hui pour le porter.

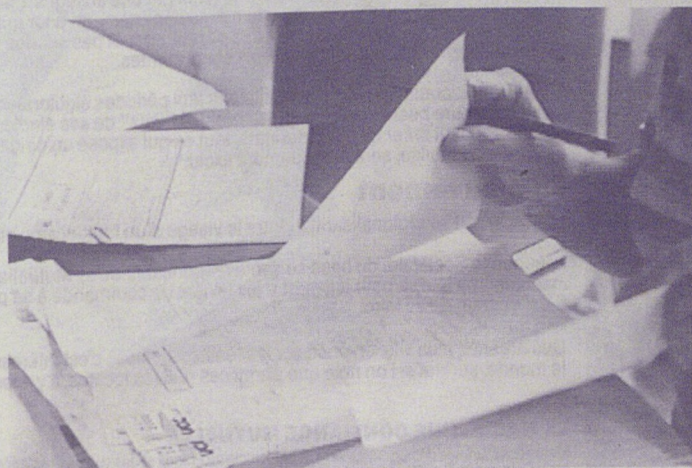
Mais « Objectif 2000 » n'en est qu'une étape. C'est à nous tous, à vous tous qu'il revient de faire les entreprises et les fonctions publiques de l'an 2000.

Il n'est que temps. Il faut que dès demain nous nous y attelions.

Merci à vous tous. Merci à nos intervenants. Merci à nos invités étrangers venus si nombreux. Merci à notre équipe vidéo qui a fait merveille. Merci à nos interprètes. Merci aux militants qui nous ont aidé sans compter. Merci enfin à toute l'équipe de l'UCC sans laquelle « Objectif 2000 » n'eût été qu'un rêve.

Bon courage et bon retour !

Daniel Croquette



UN CAS : LA MACIF

L'une des grandes entreprises d'assurance française rompt avec le centralisme jacobin. Désormais, la MACIF (2 500 000 sociétaires) prendra ses décisions au niveau de la région. Pourquoi ? Deux raisons : la performance, la démocratie.

A REVOLUTION TRANQUILLE DU REGIONALISME

Performance : du haut de ces pyramides...

Une très grande entreprise centralisée, c'est une pyramide -à la fois pour la majesté et pour la lourdeur. Une décision doit franchir tous les étages de la base au sommet, puis du sommet à la base, et... il y a des milliers de décisions à prendre par jour.

Fini pour la MACIF. Son "éclatement dirigé" est en route. 11 Directions Régionales vont gérer leurs affaires de beaucoup plus près, c'est-à-dire plus efficacement et plus vite, et sauf exception le siège national de Niort n'aura pas à intervenir. Nous sommes à l'heure des unités à taille humaine, qui allègent les procédures et rendent les relations plus conviviales. Ne serait-ce que pour une raison bien simple : on se connaît...

Démocratie... des élus plus proches

11 Comités Régionaux vont exercer, chez eux, des pouvoirs de Conseil d'Administration. Et ce qui compte, c'est que les membres de ces Comités seront élus par des gens qui, là encore, les connaissent : une assemblée régionale de 60 à 200 délégués pas plus.

Mais ces délégués, direz-vous ? Ils seront élus par des collèges assez restreints -maximum 20.000 Sociétaires, tous du même département- pour que les électeurs, une fois de plus, se déterminent sur des **personnes**, et pas sur des noms inconnus. On verra même certainement des listes concurrentes.

C'est la démocratie -et elle ne se limite pas aux périodes électorales. L'élu une fois en place se sentira beaucoup plus directement la "voix" de ses électeurs. Tout ce qui peut créer des mandarinats, tout ce qui expose un dirigeant à la tentation de l'irresponsabilité, sera pratiquement exclu.

En mouvement

La MACIF, en se régionalisant, montre le visage d'un mutualisme en mouvement.

Pour que le Sociétaire de base se sente responsable de sa Mutuelle, il fallait casser une machine trop lourde pour lui, mettre les leviers de commande à sa portée. C'est en train de se faire.

Des organes plus vifs, en prise sur les réalités locales : c'est intéressant pour tout le monde, surtout si l'on note que parmi ces réalités locales, il y a les syndicats.

LA MACIF : UNE CONFIANCE MUTUELLE

Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France et des cadres et salariés de l'Industrie et du Commerce. Société d'assurance à forme mutuelle à cotisations variables. Entreprise régie par le code des assurances. Siège social : 79000 Niort.



GAZ DE FRANCE. TOUTE NOTRE ENERGIE EST POUR VOUS.



CADRES CFDT

un lieu d'échanges

■ Une revue syndicale pour des ingénieurs et cadres peut n'être ni corporative, ni élitiste. Pour des responsables d'entreprise, fonctionnaires, chercheurs, celle-ci est un carrefour où, par-delà les spécificités catégorielles, on peut :

- échanger les expériences ;
- approfondir la réflexion ;
- ouvrir des horizons nouveaux.

La revue « Cadres CFDT » publie cinq dossiers par an. Depuis plusieurs années, elle croise les enjeux technologiques et organisationnels avec les enjeux sociaux.

DERNIERS NUMÉROS PARUS

GESTION, n° 312.

QUALIFICATION, n° 313.

ART, CRÉATION, INDUSTRIE, n° 314.

CRÉONS LES MÉTIERS DE DEMAIN, n° 315-316.

UNE MEILLEURE SANTÉ, n° 317-318.

INITIATIVE LOCALE 1. DES TERRITOIRES n° 319. 2. DES ACTEURS n° 320. (épuisé)

L'IMAGE, n° 321-322.

ENTRE PUBLIC ET PRIVÉ, n° 323.

ORGANISATION, MODES ET MODÈLES, n° 324.

L'INNOVATION LABORIEUSE 1 et 2, n° 325-326.

PRUD'HOMMES, DROIT ET EMPLOI, n° 327.

CADRES DEMAIN : ENJEUX ET FORCES, n° 328.

UN LIVRE

Un livre paru aux Éditions Syros (69 F) sous le titre :

« Du printemps dans les métiers ».

Fondé sur plusieurs années du travail de « Cadres CFDT », ce livre va au-delà. Il interroge les discours en vogue sur les mutations, les modèles, les voies de l'innovation. Il peut déplaire aux maîtres à penser. Il est par excellence, un projet de culture technique. Il s'adresse aux non conformistes, à ceux qui croient encore au travail collectif, qui aiment casser les stéréotypes et les lieux communs de l'analyse sociale, questionner les certitudes.

Lisez « Du printemps dans les métiers »

« Cadres CFDT », 26 rue de Montholon - 75439 Paris Cedex 09. Tél. : 42.80.01.01. L'abonnement annuel (5 numéros) : 200 F.

N° ISSN : 0398-3145. Commission paritaire des publications et agences de presse, n° 1 175 D 73