

CADRES

CFDT

Entre public et privé

CADRES



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

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

26, rue de Montholon, 75439 Paris Cedex 09. Téléphone 280-01-01

Le numéro 30 F. L'abonnement annuel 120 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.

Entre public et privé

N° 323

Sommaire

2 Ouverture

par Joseph Le Dren

LE POUVOIR : ART ET USAGE DU SOMMET

4 Une expérience de réussite industrielle

un entretien avec Roger Fauroux

Patrons du secteur public

par Michel Bauer

22 Administrateurs salariés

par Alain Fregere

24 Pourquoi privatiser TF 1 ? Manifeste Télérâma / L'Événement du jeudi

L'ÉTAT : LES NATIONALISATIONS ET LEUR CONTRAIRE

28 Les zones d'entreprises au Royaume-Uni

par Michel Bouvier -

Les nationalisations à la française

40 Débat pour un bilan,

avec Pierre Héritier, Gérard Dantin, Jacques Nodin, Jean-Louis Joliot, Patrick Pinochet, Joseph Le Dren, Michel Rousselot, Julien Coutouly.

49 Mais pourquoi nationaliser les banques ?

par Régis de Berranger

55 Ni immobilisme, ni privatisation à tout va

par Michel Rousselot

LE SERVICE PUBLIC : QUALITÉ, PRIX, USAGERS

62 La longue tâche du médiateur

par Julien Coutouly

68 Un terrain pour l'invention

par Robert Fraisse

72 La négociation salariale dans la fonction publique

par Michel Schneckenburger

78 Profession : haut fonctionnaire

par Patrick Terroir

A votre service

par Daniel Croquette

Maquette : Joseph Defossez. *Photos* : N. Monnier, Lespinasse/Réa, p. 3 ; St Gobain, p. 5 ; Gamma, p. 10, 11 ; Alexis Duclos/Gamma, p. 14, 15 ; O. Thomas/Collectif, J.-P. Baron, p. 18 ; Gamma, p. 20, 21 ; A. Duclos/Gamma, F. Reglain/Gamma, p. 25 ; F. Reglain/Gamma, p. 21 ; C. Avril, p. 29 ; T. Girard/Rush, p. 32, 33 ; Rocel/Réa, p. 40, 41 ; D. Simon/Gamma, R. Frieman, p. 45 ; Torrégano, p. 52, 53 ; M. Lorre, p. 58 ; p. Szpirglas, p. 59 ; C. Vioujard/Gamma, G. Bloncourt, Huper, p. 60, 61 ; P. Aventurier/Gamma, p. 63 ; P. Rillon/Profil, p. 67 ; P. Granaud, p. 68 ; R. Gaillarde, p. 70 ; T. Rannou/Gamma, p. 73 ; Fontanel/Gamma, p. 74, 75 ; P. Aventurier/Gamma, p. 76 ; Maba, Presse, p. 78 ; Haley/Sipa, p. 81 ; N. Monnier, P. Roust/Sygma, p. 83.

Ouverture

■ Nous n'avons pas choisi ce sujet le 16 mars 86. Certes, la droite revenue au pouvoir brandissait son credo libéral et promettait les dénationalisations. Mais l'enjeu public-privé ne se réduit pas aux dénationalisations, surtout pour des firmes qui sont multinationales. Et le libéralisme à tout crin n'a jamais été un remède aux situations de crise économiques, ni le vecteur de grands projets qui nécessitent, outre un consensus national, de puissants moyens scientifiques industriels et financiers. A cet égard, les premières mesures du gouvernement de droite laissent perplexe : que veut dire la privatisation, arbitraire et improvisée, de TF 1 ? Quelle politique de recherche publique et privée se prépare, derrière les restrictions annoncées, pour les prochaines années de haute compétition internationale ? Quelle gestion sociale et quelle stratégie à l'égard des salariés, et des patrons, surtout ceux des petites et moyennes entreprises, prétendent conduire ceux qui se sont précipités pour battre en brèche, à la fois l'autorisation administrative de licenciement et l'impôt sur les grandes fortunes ?

A distance de ces batailles, se pose le vrai problème des rapports public-privé en France, dans la conduite des politiques industrielles, la qualité du service à l'utilisateur, client et citoyen. Transversal à toutes les activités, ce problème l'est donc pour le syndicalisme, qui doit rester porteur de tous les enjeux et intérêts, fussent-ils parfois contradictoires : d'où l'importance d'une représentation équilibrée en son sein, des deux secteurs. Plusieurs militants donnent ici leurs points de vue sur les nationalisations, les restructurations, les disparités salariales, la qualification et le chômage. Nous avons écouté aussi le Médiateur, dont les bilans ont valeur de diagnostic sur l'état des rapports entre les Français et leurs administrations.

« Trop d'Etat » : à droite et à gauche on s'en plaint. Mais il faut étudier les effets qui résultent de l'appartenance des dirigeants à une même culture, aux mêmes Corps, et de carrières qui vont et viennent entre grandes entreprises et administrations ou cabinets ministériels.

Quant à la qualité du service, il est révélateur des cultures d'entreprises, qu'il s'agisse d'un grand magasin ou d'une administration. Mais dans une économie concurrentielle, c'est souvent aussi un indicateur des chances d'avenir de l'entreprise. Même celles qui semblent encore détentrices d'un monopole, et parfois traitent l'utilisateur en subordonné, devraient savoir que chaque service à un coût. Et elles pourraient bientôt s'apercevoir que le client-citoyen ne veut plus rémunérer un service, s'il n'est pas de qualité.



La grande priorité. J.O.C., La Courneuve 1986.

Nouvelle génération, nouvelle école, nouvelles techniques.



UNE EXPÉRIENCE DE RÉUS SITE INDUSTRIELLE

Entretien avec Roger Fauroux

Un patron du secteur public est d'abord un industriel, c'est sans doute le message premier de Roger Fauroux, ancien Président de Saint-Gobain, une des fraîches nationalisées de 1982. Désormais Directeur de l'Ecole nationale d'administration, l'ENA, il a accepté de parler de cette période avec Daniel Croquette, Secrétaire général de l'UCC, Joseph Le Dren et Julien Coutouly.

4

■ CADRES CFDT. Le sujet central de notre recherche nous conduit à vous questionner sur les bons critères de performance d'un groupe industriel, qu'il soit public ou qu'il soit privé, en matière de décision stratégique, de gestion courante, de processus participatifs, de gestion de l'emploi, etc.

ROGER FAUROUX. Le meilleur critère de réussite d'un groupe c'est sa compétitivité à long terme. Un groupe qui réussit est un groupe capable de survivre et de se développer dans un univers qui est changeant. Réussir pour un groupe industriel, c'est se donner les moyens d'accroître sa richesse, son patrimoine, son influence dans son propre pays et au-dehors. J'ai failli ajouter l'emploi, mais à lui seul ce critère n'est pas suffisant : on peut très bien



M. Roger Fauroux, directeur de l'ENA.

« Doux comme le verre » : la dernière campagne publicitaire de St Gobain.



imaginer une entreprise qui prospère sur tous les plans sans augmenter ses effectifs. Tout est fonction de la nature de son activité et de la concurrence qu'il affronte.

Ainsi au Japon j'ai visité une entreprise qui fabriquait des robots sans pratiquement aucune intervention humaine : des robots fabriqués par des robots !

Revenons à la stratégie. Les décisions stratégiques les plus décisives peuvent être de diverse nature : ainsi j'ai embauché, en 1979, un directeur général adjoint chargé des affaires sociales. Il a créé la fonction sociale au niveau du groupe, multiplié par cent ses effets. C'était une décision stratégique très importante.

Brésil : pari gagné

Autre décision stratégique d'une autre nature : la création d'une grande usine de verre au Brésil. C'était il y a 6 ou 7 ans, et l'investissement était de un milliard de francs. Nous étions sûrs à l'époque que ce pays allait au devant d'une grave crise économique et financière. Sûrs aussi qu'elle allait se produire au moment du démarrage, ce qui est arrivé. Le risque, c'était de nous retrouver devant un marché inexistant avec un équipement neuf, très lourd à amortir. Nous avons quand même fait ce pari à long terme et nous l'avons gagné. Par la suite, le Brésil a rebondi. C'était une bonne décision - laquelle comporte toujours 1 % d'audace et 99 % d'analyse rigoureuse - et si nous ne l'avions pas fait, ce sont les Japonais ou les Américains qui nous auraient évincés.

Pourrait-on aborder le rôle de l'Etat dans le champ des décisions stratégiques à long terme ? Nous pensons en particulier à l'affaire Olivetti, à laquelle Saint Gobain a été mêlé quand vous en étiez le président.

A la fin de la décennie 1970 nous avons pris la décision, lourde, d'investir dans l'électronique, afin d'épauler nos compartiments traditionnels de moindre croissance. Nous avons l'ambition de construire un ensemble international fondé sur trois piliers : Olivetti, où nous avons 33 % du capital, Bull et Honeywell. Or les pouvoirs publics, dès la nationalisation d'après 1981, nous ont imposé, par une sorte d'ukase et à peu près sans explication, de nous défaire quasiment en catastrophe de ces participations. C'est l'exemple de ce qu'il ne faut pas faire : le mauvais côté des nationalisations.

De même, un barrage a été fait à la tentative engagée pour la prise de contrôle de la Compagnie générale des Eaux. Nous étions motivés par des raisons simplement industrielles et financières. Le gouvernement nous a imposé, pour des raisons qui lui sont propres, de repasser de 30-35 % à 20 % alors que nous aurions pu prendre 51 % et devenir actionnaires majoritaires. La face du groupe Saint Gobain en aurait été changée. Un des graves défauts des nationalisations c'est de substituer des stratégies politiques à des stratégies industrielles, ou en tous cas, d'imposer à une entreprise une stratégie qui lui est extérieure. Le groupe Saint Gobain en a incontestablement souffert.

6

Quand la politique l'emporte

Jusqu'où peut-on être volontariste par des recherches d'alliance et des stratégies communes pour créer un espace économique européen, souhaité partout, et jusqu'où cela est-il compatible avec la stratégie des firmes ?

Il est clair qu'un groupe comme Saint Gobain une fois privatisé, disposerait de plus de souplesse pour entreprendre des associations avec d'autres groupes européens. Nationalisation et expansion extérieures ne sont pas pour autant incompatibles : ainsi la nationalisation de Saint Gobain n'a nullement

entravé son développement à l'étranger. Il y a trouvé une marge de liberté qu'on lui refusait en France, où il se heurtait très vite à des intérêts politiques. A l'étranger on ne rencontre pas l'Etat français. Par ailleurs il faut reconnaître que dans des secteurs à stratégie lourde, l'espace, l'aviation, le nucléaire, qui exigent des capitaux considérables et où l'Etat ne peut pas ne pas être présent, et est à la fois client et producteur, on trouve des réussites spectaculaires : Ariane, l'Airbus font parfaitement le poids avec leurs concurrents américains. Mais ce sont des cas exceptionnels.

L'ordinaire de la vie

A propos des décisions stratégiques à long terme, est-ce qu'avant les nationalisations l'intervention de l'Etat était aussi lourde ?

Je n'ai eu affaire avec l'Etat que depuis le moment où nous nous sommes intéressés à l'électronique. Avant, jamais. Il a suffi que nous nous intéressions aux machines Bull et aux semi-conducteurs, et il a fait irruption en force. Parce que Bull était une société considérée comme stratégique, qu'elle était soutenue par les crédits publics.

L'autre gros volet de notre entretien, c'est celui de la gestion...

La gestion c'est l'ordinaire de la vie et les grandes décisions stratégiques l'exception. Dans le domaine des tâches courantes, l'Etat après la nationalisation n'est pas intervenu. Nous avons géré le groupe exactement comme avant, du temps où il était une entreprise privée, compte tenu d'un contexte qui s'applique à tout le monde.

Toutefois, il faut faire deux correctifs. Le premier, négatif : la nationalisation implique dans le système actuel la nomination par l'Etat du président. Dans mon cas personnel je l'étais avant et je le suis resté après. Mais le fait que j'ai été renouvelé deux fois à ce poste, en 1982 et deux ans après, m'a fragilisé, aux yeux, notamment, de mon personnel. Ce n'est pas une situation saine. Une gestion industrielle exige la durée. Or la pratique administrative française avec des P.d-g nommés en conseil des ministres ne correspond pas aux exigences de l'industrie, qui réclame permanence et indépendance vis-à-vis de l'Etat. C'était la légitimité des présidents qui est ici atteinte.

Ma seconde remarque est plus positive : la nationalisation nous a apporté la participation des représentants des syndicats dans les instances dirigeantes et je considère que leur apport est heureux. La véritable novation de la nationalisation c'est leur présence. Une entreprise de la taille de Saint Gobain a toujours tendance à se regarder dans un miroir, à se faire écho à elle-même. Et les nouveaux arrivants lançaient des questions qu'on n'aime pas se voir poser ou qu'on n'a pas tendance à se poser soi-même. Et ils apportent dans le conseil des informations que souvent nous ignorons.

Pesanteur européenne

Est-ce que cela a changé certaines décisions ?

Peut-être pas, mais au bout d'un certain temps une sorte d'imprégnation réciproque s'instaure. Sur les grands objectifs, où il s'agit de survivre, d'investir, de se développer, il n'y a jamais eu de grandes controverses à l'intérieur du conseil.

Dans un conseil il y a aussi des choses qu'on ne peut pas dire, à cause de la stratégie des autres groupes par exemple, des informations qui ne peuvent être rendues publiques... ?

Vous parlez de la confidentialité ? Ce sont des balivernes. Il y a eu un ou deux incidents au début, alors que nos partenaires syndicaux n'étaient pas encore très entraînés à leurs responsabilités d'administrateurs, et avaient plutôt un

grand souci de transparence par rapport à leurs mandants. Une mise au point a été faite par mes soins. Par la suite, la confidentialité des délibérations a été bien observée. Il faut ajouter que la part rigoureusement secrète de la stratégie d'un groupe représente une fraction très faible des affaires qu'il traite. Bien sûr, la recherche est du domaine confidentiel. Mais on ne présente en conseil que les thèmes de recherches et les volumes de crédits mis en œuvre, cela aussi bien entendu sous réserve de confidentialité stricte. On n'y parle pas des détails de la recherche. Cela, c'est une affaire d'ingénieur. Du reste, pourquoi un administrateur syndicaliste serait-il moins discret par nature qu'un administrateur qui dîne en ville ? J'ai toujours constaté de la part des représentants des salariés un attachement considérable à leur entreprise.

La CFDT a le souci d'élargir les possibilités de représentation dans les groupes multinationaux. Saint Gobain a fait quelques tentatives dans ce sens...

C'est vrai qu'en bonne logique un groupe multinational devrait avoir une représentation syndicale multinationale, européenne en tous cas, car déjà les dirigeants sont conduits à penser européen.

Dans la pratique, cela est difficile à mettre en œuvre. Ainsi, à Saint Gobain nationalisé, l'anomalie était que ce soient les syndicalistes français qui aient le monopole de la représentation au conseil, alors que 50 % des salariés sont étrangers. Or, la loi de nationalisation n'a pas prévu la présence d'administrateurs étrangers dans les conseils, tout simplement parce que jusqu'ici on n'avait jamais nationalisé des groupes multinationaux. La bonne méthode, mais nous en sommes loin, serait sans doute que les syndicalistes acceptent dans leur contingent d'un tiers des sièges dans les conseils, la participation de leurs camarades étrangers.

Quand on parle intervention publique, il y a celle qui est d'origine française et celle qui est d'origine européenne. Comment avez-vous ressenti cette dernière ?

Ce sont surtout les faiblesses, les pesanteurs bureaucratiques de l'administration européenne que nous avons ressenties. L'administration bruxelloise a en particulier l'obsession des positions dominantes. Elle crie toujours gare ! Et Bruxelles est très directement responsable du fait qu'il ne s'est pas créé en Europe des groupes vraiment multinationaux. Lorsque BSN a vendu par appartement son patrimoine dans le vitrage, la CEE s'est toujours opposée à ce que cette vente donne lieu à des regroupements. Et elle a laissé entrer des intervenants non européens ! On dirait que dans ses chromosomes il y a une sorte d'allergie fondamentale à la concentration !

Fin d'un pouvoir ?

Il serait opportun de parler aussi des ressources humaines : la participation, les conseils d'atelier, l'expression des salariés ?...

8

L'impact de ces réformes est certain, mais personnellement j'étais mal placé pour l'apprécier vraiment parce que c'est un phénomène de type capillaire, si je puis dire, qui ne se développe qu'avec le temps. Je sais seulement que les agents de maîtrise, qui au moment de la mise en place de ces mesures se disaient : « C'est la fin de notre pouvoir », ont finalement bien réagi. Se sentant menacés, ils ont commencé à se syndiquer et demandé des formations à l'expression et à l'animation de groupes, ce que je trouve très heureux.

Quant à l'expression des cadres, j'ai assisté à un changement de comportement fondamental, mais sur une période beaucoup plus longue entre le moment où je suis entré dans l'industrie et celui où j'en suis sorti, soit en 25 ans. C'est un problème de génération et 68 est passé par là. Aujourd'hui les

jeunes cadres ne se gênent pas pour dire au patron ce qu'ils pensent, pas plus que nos enfants ne se gênent avec leurs parents. Et s'ils ne sont pas écoutés, ils s'en vont ailleurs.

Pour l'emploi, est-ce que les nationalisations en ont modifié la gestion ?

Les contraintes sont restées les mêmes. La nationalisation n'a rien changé aux impératifs de productivité, c'est-à-dire de réductions d'effectifs. Nous avons cependant mis en place sans aucune pression extérieure « Saint Gobain développement », une structure pour créer hors du groupe les emplois que nous étions contraints de supprimer à l'intérieur, avec des aides financières, pour les entrepreneurs capables de reprendre notre personnel... Est-ce que la montée de l'influence syndicale depuis 1981 a été, par ailleurs, pour quelque chose dans nos efforts pour aider à la création d'emplois ? Stricto sensu, non. On peut dire que ça a coïncidé...

Morte la planification

Quel est pour un groupe de la taille du vôtre les incidences concrètes du Plan, dans sa conduite, dans sa stratégie globale ?

Disons, pour être clair, que la planification française a disparu en 1981. Elle était déjà bien malade et est alors entrée en agonie. Mais nous avons, nous, continué à développer et à affiner notre planification. Les grands groupes industriels sont d'énormes machines à planifier.

Et les contrats de Plan ?

Ils ont été marginaux. C'était une formalité : le résumé de nos plans. A peine infléchis. C'est un exercice surtout littéraire.

Et « Saint Gobain développement » ?

Rien à voir. C'était, comme je l'ai expliqué, une affaire originale, interne et purement sociale.



PATRONS DU SECTEUR PUBLIC

Les filières harmonieuses

PAR MICHEL BAUER

Chargé de recherche GAPP-CNRS

Le concept de classe dirigeante n'est pas un vain mot. Il existe un grand patronat, par rapport à un petit qui est autre. Sa présence, au cœur même du système étatique le dispense, dit Michel Bauer, de se constituer en groupe organisé. Pourquoi parler « d'action collective » quand il suffit de se dire « tu », ou de passer un coup de fil à telle Eminence issue du même moule que soi ? Pourquoi quand la relation individuelle suffit ?

CADRES CFDT N° 323, JUILLET 1986



Les PDG des nouvelles nationalisées, 1982.

■ Nommés par la puissance publique et révocables par elle, les dirigeants des entreprises publiques sont-ils de par leur fonction des patrons ou des serviteurs de l'Etat détachés dans les entreprises ? Etre encadré par un ministre de tutelle et être à la merci du ministre des Finances pour améliorer sa structure de bilan, dépendre très souvent de la réglementation des prix pour équilibrer son compte d'exploitation, et n'avoir fréquemment qu'une liberté très surveillée en matière de rémunération et de gestion des effectifs, mais être assuré à l'inverse que, quelles que soient les erreurs, la faillite n'est pas au bout du chemin, n'est-ce pas une curieuse conception de la fonction d'un patron ?

Pourtant tout ceci n'est que formellement vrai et donc partiellement faux. Derrière la division officielle du travail se cachent des relations d'influence et de pouvoir. Même du point de vue de ses relations à l'Etat, il y a en fait beaucoup moins de différences qu'on ne le prétend souvent entre une grande entreprise publique et une grande entreprise privée. Certes, dans le cas d'une entreprise publique, ces relations sont souvent plus assidues, ne serait-ce que parce que les pouvoirs publics cumulent les prérogatives générales de l'Etat et celles de l'actionnaire.

L'Etat s'immisce peu

Mais d'une part, nombre d'entreprises privées vivent dans une relation de concubinage notoire avec les pouvoirs publics, même si depuis mai 1981 cette situation s'est progressivement transformée ; d'autre part, l'actionnaire public, pas plus que les actionnaires du privé, ne jouent un rôle déterminant au moment de la conception et de l'élaboration des grands choix stratégiques de la firme. Certes, s'il s'agit d'une entreprise pauvre, l'Etat

peut peser sur ces choix, ne serait-ce qu'en limitant ses dotations en capital ; mais n'est-ce pas là le pouvoir de tout actionnaire ? Et, face à un groupe riche, la puissance publique, comme l'actionnaire privé, perd de telles prérogatives. S'il s'immisce beaucoup moins qu'on ne le prétend souvent dans la définition des stratégies des entreprises publiques, l'Etat n'intervient-il pas fréquemment pour retarder, accélérer ou modifier telle décision dont les conséquences locales, régionales ou nationales (notamment au niveau de l'opinion publique) pourraient lui être préjudiciables ? Là encore la différence public/privé n'est pas déterminante, puisqu'il agit de même vis-à-vis des entreprises privées ; les relations d'influence croisées qui se nouent dans les deux cas sont d'ailleurs étrangement semblables. Dans les deux cas, la puissance publique dispose des mêmes moyens de pression et les dirigeants des mêmes atouts pour résister éventuellement à cet interventionnisme. Ces derniers peuvent notamment jouer des clivages entre administrations rivales et jalouses de leurs prérogatives, pour rendre à la raison des fonctionnaires coupables d'excès de zèle.

Ils peuvent tirer parti d'un « monopole de l'expertise légitime » et demander un arbitrage ministériel à l'Industrie ou aux Finances, à Maignon ou à l'Elysée. Ils peuvent même menacer de saisir l'opinion publique et savent d'ailleurs jouer de leurs relations aux médias : des fuites calculées dans la presse ne peuvent-elles pas se révéler infiniment plus convaincantes qu'une analyse stratégique étayée de multiples annexes chiffrées... ? La vivacité du débat actuel sur le trop d'Etat apparaît de ce point de vue comme un allié de taille pour les dirigeants d'entreprises publiques. Et de fait, nombreux sont ceux qui, même sans recourir à leurs armes de

dissuasion ultime – la menace de démission –, et tout en faisant parfois des concessions mineures, répondent par un « nient » explicite ou déguisé aux diverses injonctions de l'Etat.

Trois modes de régulation...

Il reste que, pour un Etat volontaire, les entreprises du secteur public peuvent être non seulement un champ d'intervention important, mais aussi un moyen d'action efficace sur l'ensemble de l'économie du pays. Selon la nature de leurs projets, les pouvoirs publics peuvent avoir l'ambition de définir une cohérence globale qui s'imposerait aux dirigeants du secteur public : ils peuvent imposer aux entreprises du secteur public des objectifs généraux et/ou des contraintes particulières. De ce point de vue, trois éventualités méritent d'être distinguées, et qui relèvent de trois modes de régulation originale du secteur public : le « *plan central* », le « *plan négocié* » et l'« *allégeance symbolique* ».

Avec un « *plan central* », défini par les pouvoirs publics, l'Etat s'arroge le droit de préciser les politiques que doivent suivre les entreprises publiques : l'actionnaire recherche une cohérence globale dans l'utilisation de ses ressources, et interdit aux patrons du public toute recherche de cohérence partielle au niveau de leur entreprise, ce qu'il fait en imposant des stratégies très précises et/ou des règles bureaucratiques contraignantes. Le modèle de l'*allégeance symbolique* fonctionne selon des modalités parfaitement opposées : l'Etat-patron ne recherche plus cette cohérence globale et fait le pari que c'est en laissant ses dirigeants produire et mettre en œuvre des cohérences particulières à chacun de leur groupe, qu'il utilisera au mieux son « capital ».

Enfin le modèle du *plan négocié* suppose qu'il est possible de

concilier la recherche d'une cohérence globale et de cohérences partielles, et de réconcilier ce faisant les logiques planificatrices et celles du marché : les dirigeants de chaque entreprise publique négocient avec l'Etat le plan stratégique de leur entreprise, en s'assurant que ce plan réalise une cohérence partielle dans l'utilisation de leurs ressources, et ce pendant que leurs interlocuteurs étatiques vérifient qu'il s'inscrit dans une cohérence globale qu'ils ont eux-mêmes définie.

... et un quatrième

Il reste que l'Etat patron n'agit pas seulement sur le moyen et le long terme et peut tenter en fonction de préoccupations politiques immédiates (et souvent locales ou régionales) d'intervenir dans la gestion même de l'une ou l'autre de « ses » entreprises. Et d'exiger alors de retarder des licenciements, de choisir tel endroit plutôt qu'un autre pour l'implantation d'une nouvelle usine, etc... Ce faisant, il imposera aux entreprises des contraintes qui, dans la mesure où elles restent limitées, n'infléchiront que très faiblement la recherche de ces cohérences partielles et/ou globales, mais qui, en devenant trop fréquentes, pourraient mettre en cause la mise en œuvre de ces cohérences. Dans ce cas, les dirigeants des entreprises publiques ne sont pas nécessairement privés d'autonomie – ils peuvent même bénéficier d'une très large indépendance pour toutes les questions qui ne sont pas concernées par ces contraintes que leur impose leur actionnaire – mais ils ne peuvent plus mettre en œuvre une stratégie originale. On parlera alors d'un « *interventionnisme suicidaire* ».

Il va de soi qu'il s'agit là de cas « idéaux-types » et que notamment pour le dernier cas, tout est une question de mesure. Il reste que ces différentes éventualités permettent

		L'Etat-actionnaire recherche avant tout la cohérence globale.	
		Oui	Non
L'Etat-actionnaire laisse aux dirigeants de ses entreprises le soin de définir des cohérences partielles.	oui	Plan négocié	Allégeance symbolique
	non	Plan central	Interventionisme suicidaire

de caractériser la nature des relations structurelles que les patrons du public ont avec leurs actionnaires, et de préciser ce faisant le cadre institutionnel dans lequel collectivement et/ou individuellement ils pourraient être amenés à faire pression sur l'Etat. Dans le cas de l'*allégeance symbolique*, l'Etat-actionnaire se comporte strictement comme un actionnaire privé : on comprend que dans une telle éventualité les dirigeants, même pour ce qui concerne leurs relations à l'Etat, se satisfont d'une action collective de l'ensemble du patronat public et privé. Ils n'ont dans cette éventualité aucun intérêt spécifique à défendre, du fait du statut public de leur entreprise. Dans le cas du *plan central*, les entreprises du secteur public ne sont plus des entreprises, et leurs dirigeants, loin d'être des patrons, sont des fonctionnaires. L'action individuelle et/ou collective de ce groupe renverra alors plutôt à une logique professionnelle de carrière et/ou une logique relationnelle de proximité au pouvoir politique. Dans le cas de l'*interventionisme suicidaire*, on ne peut guère d'avantage parler d'entreprise et de patron, mais parce que les dirigeants des firmes publiques doivent plutôt fonctionner selon une logique du « service à rendre au pouvoir politique », la structure de ce groupe et leur action collective fonctionnera plutôt selon une « dynamique de clans » coalisés et/ou concurrents et

dont les rivalités épouseront les clivages politiques (clientélisme).



Triomphe de l'allégeance symbolique

Enfin, dans le cas du *plan négocié*, les dirigeants d'entreprise ont véritablement une double casquette : d'une part patron d'une entreprise, ils doivent définir et mettre en œuvre sa stratégie ; d'autre part manager d'un actionnaire particulier – l'Etat –, ils doivent penser cette stratégie en fonction d'orientations et d'objectifs que leur imposent les pouvoirs publics.

Parce que ces orientations et ces objectifs ne sont jamais neutres politiquement, ces dirigeants seront sans doute en accord politique avec le gouvernement en place, soit prêts à accepter que le pouvoir politique légitime exerce une action importante dans le domaine économique et social. Dans une telle éventualité, les patrons du public agiront sans doute non seulement au sein des organisations patronales, mais aussi selon une logique-partidaire et/ou administrative pour peser sur les

Autour de Francine Gomez, sommet de pédégères intercontinental.

cohérences globales dessinées par les pouvoirs publics. Avec un tel schéma on peut caractériser l'histoire des relations entre l'Etat et ses entreprises comme une dynamique où triomphe progressivement le modèle de *l'allégeance symbolique*. Pour les questions économiques, ce modèle s'est affirmé très tôt, dès les années 1960, en même temps que ces entreprises se dé-bureaucratisèrent. Certes, il y aura eu alors plusieurs tentatives pour construire une régulation de type « plan concerté » ; c'était le cas à la suite du rapport Nora, commandité par Georges Pompidou en 1966, c'était le cas aussi avec l'idée des « contrats de plan » de 1982.

Il reste que les contrats signés entre l'Etat et certaines de ses entreprises sont toujours restés très vagues et n'ont jamais fait l'objet d'âpres négociations ; le souci d'affichage l'emportait sur l'ambition de contractualiser les relations entre l'Etat et les dirigeants d'entreprise. Si, compte tenu de la faiblesse institutionnelle du Commissariat général au Plan, le modèle du « *plan central* » n'a jamais pu caractériser ce système de relations, le dirigisme de certains responsables politiques a parfois risqué d'imposer le modèle de « *l'interventionnisme suicidaire* ».

Un domaine social plus contrôlé

Les dirigeants d'entreprise ont su pourtant éviter un tel péril, en restituant individuellement, voire collectivement, ou même en provoquant le départ d'un ministre trop interventionniste (ainsi peut-on, sans doute, interpréter la démission de J.P. Chevènement comme ministre de l'Industrie).

Si l'Etat-patron délègue ainsi, de fait, largement aux dirigeants de ses entreprises, l'exercice du pouvoir économique, il n'en est pas de même dans le domaine social. Qu'il

s'agisse de la politique salariale, de la présence de représentants des salariés au conseil, etc., de nombreuses règles édictées par la puissance publique encadrent strictement les décisions des dirigeants d'entreprises.

Il en va de même avec le rôle exemplaire du secteur public en matière sociale... Il reste que dans ce cadre les dirigeants bénéficient d'une large autonomie, comme en atteste l'extrême variété, de ce point de vue, des situations singulières de chacune des entreprises. Et d'ailleurs, mis à part les règles statutaires propres à certaines firmes, notamment du secteur non concurrentiel (EDF, SNCF, ...), ce volontarisme étatique n'a pas créé de différences importantes entre les entreprises publiques et privées.

Pas d'action collective

La loi de démocratisation du secteur public, bien qu'elle constitue une avancée sociale originale, n'a pas transformé sensiblement le système de pouvoir interne à ces entreprises ; les conseils d'administration de celles-ci ne se sont guère imposés comme de véritables organes dirigeants... ; et la réglementation sur les augmentations de salaire est de fait devenue une norme pour l'ensemble des entreprises et donc de fait un argument de poids pour les dirigeants du public, comme du privé, pour refuser des augmentations salariales. Ainsi, même dans le domaine social, mais dans un cadre formellement différent de celui qui préside à la définition des choix économiques, peut-on parler du modèle de *l'allégeance symbolique*. Il reste alors à expliquer ce décalage considérable entre un discours politique qui fait de la distinction public/privé, l'une de ses composantes principales, et des pratiques patronales qui, dans les faits, nient souvent cette différence. Loin d'être des fonctionnaires

détachés dans le monde industriel et bancaire, soumis à de strictes obligations de service public, et recevant leurs ordres du pouvoir politique, les dirigeants des entreprises publiques disposent d'une très large autonomie et n'éprouvent de ce fait guère le besoin d'une action collective spécifique. Certes, si le gouvernement initie une réforme de structure, et l'impose à « ses » entreprises, le patronat du public pourra « coordonner » sa réflexion et éviter ainsi tout « dérapage » dans la mise en œuvre de cette réforme ; et quand un ministre ne se satisfait pas d'un volontarisme du discours et multiplie ses interventions auprès des entreprises dont il a la charge, les dirigeants concernés n'hésiteront pas à plaider le dossier de leur autonomie au niveau politique supérieur, voire même ce faisant, à écarter leur ministre de tutelle. L'action collective n'est donc pas prohibée ; elle est plutôt rarement nécessaire.

A l'écart de l'action politique

D'où vient alors cette autonomie considérable dont disposent les dirigeants du public ? Comment expliquer qu'elle perdure alors même qu'elle n'est défendue par aucune organisation particulière du patronat public, et que ce dernier dépend d'un pouvoir politique qui s'affirme souvent volontariste ? Quelles relations les dirigeants de ces entreprises entretiennent-ils avec l'Etat, et sous quelles conditions peuvent-ils développer une action individuelle efficace ?

Est-ce l'effet d'une influence politique propre à ces groupes et/ou d'une proximité de leurs dirigeants aux différents partis politiques, à leurs élus et aux membres du gouvernement ? Est-ce plutôt le résultat de la faiblesse d'une administration pourtant réputée pour la qualité

professionnelle de ses hauts-fonctionnaires, pour leur probité et leur sens du service de l'Etat ? Ou est-ce le produit de mécanismes d'influence plus diffus qui structurent de fait la classe dirigeante française et notamment les relations entre l'élite manageriale, administrative et politique du pays ? Et quelle est alors, de ces différents points de vue, la spécificité éventuelle des entreprises publiques, et donc la raison d'être d'un débat politique qui a fait du thème nationalisation / dénationalisation, un de ses principaux enjeux de conflit ?

Carrières type

Une analyse de la carrière des dirigeants des entreprises publiques montre qu'il n'y a pas de proximité particulière de ces hommes aux différentes forces politiques. Certes, le renouvellement de ce patronat est souvent scandé par la constitution de nouveaux gouvernements et surtout l'élection d'un nouveau président de la République ; et d'ailleurs les nominations ne se font-elles pas en conseil des ministres ? Avant 1981 le gouvernement a de fait exigé la démission de certains des patrons en place, et nommé pour les remplacer des hommes qu'il estimait plus proches de sa politique ; de même en 1982, à l'occasion des mesures de nationalisation, a-t-on assisté à un mouvement sans précédent par son ampleur, de nominations de nouveaux dirigeants ; enfin aujourd'hui, ces hommes qui doivent leur fauteuil à un pouvoir de gauche, savent qu'ils seront en partie remplacés par le nouveau gouvernement. Il reste que les dirigeants actuels, comme leurs prédécesseurs et sans doute comme leur successeur, n'ont jamais été des professionnels de la politique.

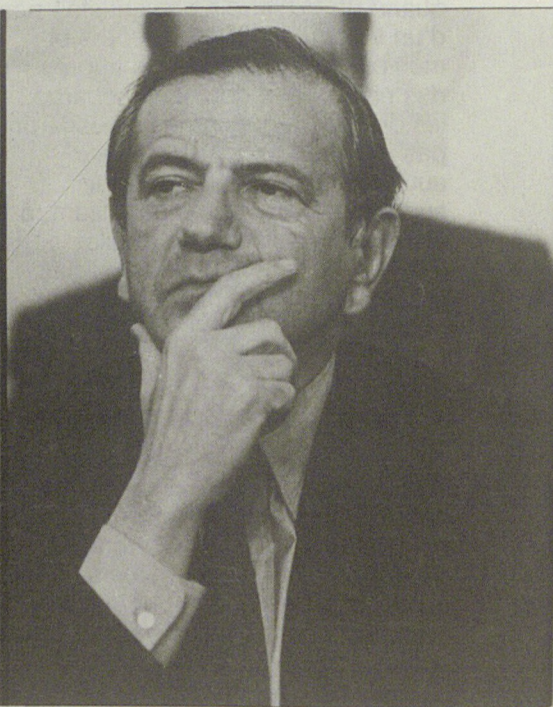
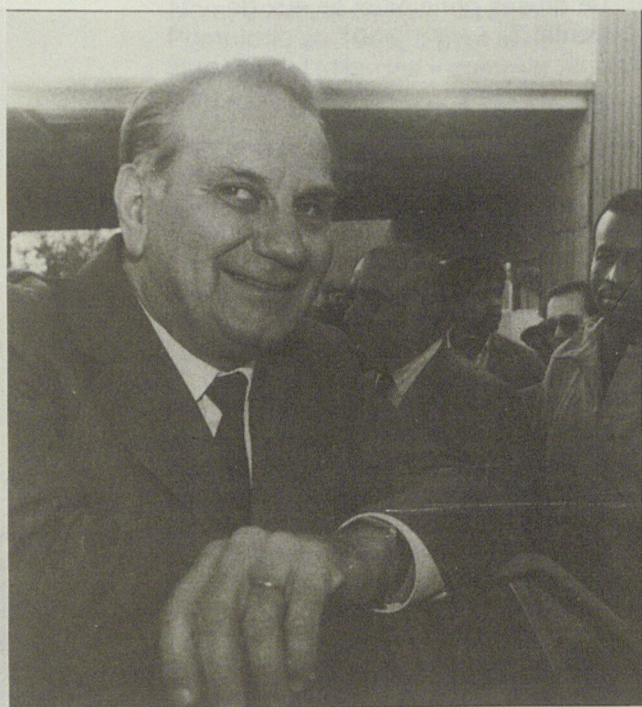
Il n'y a pas comme en Italie de fiefs

réservés aux différents partis politiques ; il n'y a même pas de véritable « spoil-system ». Même les gouvernements les plus volontaristes (et notamment en 1982) ont maintenu en place nombre de patrons d'entreprises publiques ; et lors de ces mesures de nomination d'un nouveau dirigeant, ils ont souvent ratifié le choix de son prédécesseur et légitimité ainsi un processus de cooptation interne à l'entreprise. La très grande majorité des dirigeants des entreprises publiques ne sont d'ailleurs pas

saurait rendre compte de la relation du patronat public au pouvoir politique.

Pas de rupture en 1981

La tradition de professionnalisme dont peuvent se prévaloir les patrons du public est sans doute l'un des ressorts de leur autonomie, en même temps qu'elle limite le pouvoir discrétionnaire des autorités politiques dans la nomination de leur successeur. Ce professionnalisme s'illustra dans un déroulement de



F. Besse, R. Hanon : Renault, d'un PDG à l'autre.

engagés dans un combat partisan, et ne s'entourent même pas de proches collaborateurs qui le seraient. A l'exception notable des petites banques nationalisées en 1982 (et dont les dirigeants ont été choisis principalement sur des critères d'amitiés politiques - ce qui a d'ailleurs été l'objet de très vives critiques et partiellement corrigé dès 1984), le modèle du clientélisme ne

carrière type fait d'étapes presque incontournables : après avoir été parmi les meilleurs des élèves d'une des plus prestigieuses grandes écoles du pays, le futur patron est entré dans un « grand corps » de l'Etat ; il a travaillé alors dans la haute administration et fait souvent quelques passages dans les cabinets ministériels ; puis il a pantouflé dans une entreprise

publique à un haut niveau, en attendant de devenir patron de cette entreprise... ou d'une autre. Certes, cette loi générale a toujours souffert d'exceptions. Pourtant, celles-ci manifestent moins souvent un « non conformisme » du pouvoir politique qui procède à ces nominations, que l'originalité de certaines entreprises qui se choisissent alors comme patron un homme qui a fait ses preuves dans la firme, mais dont la carrière ne répond pas aux « canons de la profession » (ainsi de Renault qui a réussi pendant 30 ans à imposer à son actionnaire l'Etat de nommer comme patron un homme qui ait fait toute sa carrière dans le groupe). Une comparaison très fine de la carrière des principaux patrons du public en place en 1985 avec celle de leur prédécesseur de 1980, montre que même un gouvernement aussi volontariste que le gouvernement de gauche de 1981, n'a opéré aucune rupture dans les conditions qui règlent l'accès au patronat du public. Statistiquement, les dirigeants des grandes entreprises nationales ou nationalisées de 1985 peuvent se prévaloir d'attributs identiques à ceux de leur prédécesseur : tant par leurs diplômes, par le temps passé dans la haute administration (11 ans en moyenne, contre 12 ans pour leurs prédécesseurs), par leur activité éventuelle dans des cabinets ministériels (1 dirigeant sur 2 en 1980 comme en 1985 y a travaillé), que par leur connaissance des niveaux inférieurs de l'entreprise (rareté des hommes qui ont commencé à travailler dans une entreprise à un niveau de cadre ou d'ingénieur, ces deux populations sont étrangement semblables).

Experts sans égaux

Une analyse plus détaillée laisse même apparaître de véritables « chasses gardées » que les

différents grands corps de l'Etat se sont constitués, et donc la permanence de critères, très stricts et spécifiques à chaque entreprise qui conditionne l'accès au poste de patron : ainsi malgré le « catapultage » comme patron d'un homme extérieur à l'entreprise, au CEA un X mines succède à un X mines, à la SNCF un préfet à un préfet, à la Société Générale, à Paribas et aux AGF un inspecteur des finances à un inspecteur des finances, et à la Seita un administrateur civil des finances à un administrateur des finances...

Forts de ce cursus scolaire et professionnel, les patrons du public peuvent se prévaloir vis-à-vis de leurs interlocuteurs étatiques d'une expertise économique et technique qui n'a pas son égal ailleurs... et d'une connaissance personnelle du monde de l'Etat qui leur permet tout à la fois de jouer individuellement des clivages administratifs et/ou de recourir au pouvoir politique. Leur appartenance à l'un des prestigieux corps de l'Etat leur donne de surcroît la possibilité d'accéder directement aux sommets de l'Etat.

La force de cette structure de « grands corps » est telle que non seulement les directeurs de l'administration centrale en sont presque tous membres, mais aussi les conseillers les plus influents des cabinets ministériels, et même nombre de ministres en exercice et de responsables de l'opposition parlementaire. Issus des mêmes écoles les plus prestigieuses, le patronat du public et ces membres de l'élite administrative et politique entretiennent des relations de solidarité profonde, source d'une influence considérable des premiers sur les seconds pour les questions qui relèvent de l'entreprise. Une action collective n'est dans ces conditions guère nécessaire, l'action individuelle suffit.

Capacité d'influence

Un patron du public, issu d'un grand corps, peut d'ailleurs consolider sa capacité d'influence en ayant au sein de son comité de direction, des hommes issus d'autres grands corps. Rares sont ainsi les entreprises publiques qui n'ont pas dans leur équipe dirigeante un ancien inspecteur des finances, c'est-à-dire un homme qui peut téléphoner sans difficulté aux principaux responsables du ministère des finances, et d'emblée les tutoyer même s'il ne les a jamais rencontrés. Certes, formellement cette situation pourrait tout autant illustrer la thèse de l'assujettissement à l'Etat des entreprises du secteur public que celle de l'autonomie que nous défendons. Mais la carrière même des patrons du public permet d'infirmar la première et de justifier la seconde.

N'est-ce pas les hommes les plus prestigieux de ces grands corps qui après 10 à 15 ans passés dans l'administration, la quittent et pantouflent dans ces firmes - alors même qu'un éventuel (et au demeurant rare) retour vers l'administration est la manifestation d'un échec ? - et n'est-ce pas là le projet secret des plus brillants jeunes hauts-fonctionnaires ? Ainsi, que ces derniers soient dans une direction chargée de la tutelle d'une entreprise publique ou dans un cabinet ministériel, ne vont-ils pas tenter d'abord, délaissant le volontarisme du discours politique, de montrer à leurs aînés leurs compétences et leur sens des exigences du monde industriel et/ou bancaire ? Des fonctionnaires iraient-ils à l'encontre de cette règle non inscrite qu'ils seraient sans doute rapidement promus à un poste honorifique, les corps ayant la possibilité d'influencer les nominations de hauts-fonctionnaires.

Le vrai clivage : petits et grands

Cette origine professionnelle des dirigeants des entreprises publiques et la force de cette structure de corps permet de rendre compte tout à la fois de l'autonomie de ces patrons et du caractère exceptionnel de leur action collective. Certains pourraient sans doute prétendre que cette structure de corps constitue une modalité originale d'action collective du patronat public. Mais ce serait ignorer que les grands patrons du privé (tous les dirigeants propriétaires) se recrutent dans les



Nouveaux cadres japonais.

mêmes filières et nouent ce faisant les mêmes relations avec un Etat qui n'est pas propriétaire de leurs firmes. Ces phénomènes constituent plutôt une caractéristique de la classe dirigeante française ; ils ne permettent pas d'opérer un clivage entre secteur public et secteur privé, mais plutôt entre grand patronat (public et privé) et petit patronat (qui de fait ne se recrute pas dans le secteur public). Ainsi s'explique que les grands patrons du privé, comme ceux du public, aient directement accès aux sommets de l'Etat et

n'aient guère besoin d'investir du temps et de l'énergie dans des organisations patronales pour défendre leurs intérêts.

On comprend dans ces conditions que l'opposition entre le grand patronat (public ou privé) et le « patronat réel » structure davantage le monde des organisations professionnelles que la coupure public/privé et que l'influence de ces groupes de pression reste relativement limitée - ce qu'illustre le fait que ces organisations ne soient pas investies par les grands corps - On comprend aussi que la

politique, un moyen de marquer des oppositions entre différentes forces politiques et/ou de nouer des coalitions. C'est autour de cet enjeu que les différentes composantes de la droite, par ailleurs sur bien des points opposées, ont pu en 1986 sceller une alliance, tout comme dix ans auparavant le parti socialiste avait négocié avec le parti communiste, les conditions d'une union de la gauche.

La force de ce thème de la nationalisation dans l'opinion publique s'enracine dans une culture où l'hostilité au « grand capital » se mêlait à la très faible valorisation du monde de l'entreprise - le secteur public ayant de fait en 1981 une image beaucoup plus positive que les firmes du privé. Paradoxalement, les mesures de nationalisation de 1982 auront permis au gouvernement de gauche de réconcilier les français avec leurs entreprises, et de légitimer la puissance économique et sociale des plus grandes d'entre elles. En inscrivant au cœur du débat politique, ce problème de la nationalisation, le gouvernement aura accéléré la mutation culturelle du pays qui aujourd'hui plus que jamais reconnaît aux entreprises qu'elles jouent un rôle essentiel dans la société. Il aura aussi réhabilité les vertus d'un capitalisme français qui sommeillait, tant il est vrai que nombre de patrons du public n'hésitent pas à se réclamer ouvertement plus que leurs prédécesseurs (fussent-ils à la tête d'entreprises privées... nationalisées en 1982) de la logique du marché... et de celle du profit. Il aura aussi, ce faisant, banalisé l'opposition public/privé et peut-être créé alors les conditions de nouvelles alliances politiques - tant il est vrai que si la droite dénationalise, la gauche n'inscrira plus au cœur de son programme la renationalisation des entreprises dénationalisées.

Michel Bauer

nationalisation d'une dizaine de grandes entreprises privées en 1982 n'ait ni constitué une transformation notable des règles du jeu du système économique, ni même affecté leur fonctionnement - tout comme d'ailleurs leur dénationalisation éventuelle demain.

Seulement un thème politique

Le problème de la nationalisation/dénationalisation est de fait avant tout un thème

ADMINISTRATEURS SALARIÉS

Une rentrée difficile

PAR ALAIN FREGÈRE

Donner aux conseils d'administration ce muscle qui leur manque : c'est peut-être le premier résultat de la loi de démocratisation du secteur public qui a fait de quelques salariés des administrateurs. Encore faut-il, faudrait-il, que l'on ne les enferme pas dans des rôles trop naturels pour être désintéressés : à vous le social ; à nous (les patrons, l'Etat) le financier et l'économique. Les choses sérieuses, comme qui dirait ! Mais celles-ci ne peuvent laisser personne à l'écart. Voici une brève enquête.

■ Prendre place. Etre reconnus. Etre pris au sérieux. Tenir, durer, progresser. Autant de qualificatifs sous-jacents à l'entrée d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration des entreprises nationalisées en vertu de la loi dite de démocratisation du 26 juillet 1983. Deux ans déjà (l'entrée dans les conseil est devenue effective au printemps 1984), le bilan en vaut la peine même si les situations sont très variables selon les lieux.

Prendre place, etc. Tous les témoignages recueillis auprès des administrateurs salariés vont explicitement ou implicitement dans cette voie. Le mot de « légitimité » est évoqué. Celui de « convivialité » aussi — dans le sens où elle n'allait pas de soi, au moins au début. « J'ai cherché à m'intégrer le mieux possible dans mon conseil », dit l'un d'entre eux.

Cet autre s'est placé comme « perturbateur dans le bon sens », mais le contexte de son message semble l'entendre un peu autrement.

Chambre d'enregistrement ?

Le conseil d'administration leur est apparu rapidement pour ce qu'on en savait déjà : une simple chambre d'enregistrement, les affaires sérieuses se traitant ailleurs. « Le conseil d'administration est très souvent mis devant le fait accompli », note un administrateur salarié. Plus bizarrement, un de nos correspondants compare sa firme à « une conférence de presse faisant suite à des réunions plus restreintes ».

Ces réserves faites, les représentants des salariés sont à la recherche d'un positionnement en rapport avec leur mandat. Dans une société pétrolière, l'un d'eux remarque que « les directions deviennent plus vigilantes dans la gestion. Le conseil peut être un moyen d'alerte plus important qu'auparavant... ». Dans la chimie, un autre souligne que « l'administrateur salarié fait apparaître une autre logique et ceci enrichit le débat précédant la prise de décision ».

Corrélativement il y a le risque que l'administrateur soit enfermé dans le rôle de gardien du social. C'est ce qui ressort de la longue note dont l'auteur est bien décidé à ne pas accepter ce... partage des tâches. A vous le social ; à nous l'administratif et le financier. « Les administrateurs salariés devront tendre à la conquête de cette légitimité. »

Des contre-propositions industrielles

Sur un autre registre, celui-ci cherche à tirer le meilleur parti de cette légitimité reconnue. Ses exemples sont concrets : « la présence dans chaque investissement important d'un volet social ; la récente présentation au conseil du lien entre la stratégie industrielle et l'emploi ». Ce qui est encore exprimé comme « faire des contre-propositions industrielles ».

Ces « nouveaux venus » n'ont pas manqué de mesurer rapidement leurs lacunes. Le mot de formation vient dans tous les propos. On relève en passant que douze jours de formation sur cinq ans de mandat sont promis aux administrateurs salariés d'ELF-Aquitaine.

Mais on est ici confronté à nouveau avec le phénomène « Conseil » pis-aller quand ce n'est pas avec la mauvaise volonté des Présidences des sociétés nationalisées. Les crédits d'heure sont parfois mesurés fort chichement. Les portes des usines ne s'ouvrent pas comme cela aux administrateurs qui en ont pourtant la charge. L'information fait défaut, est lacunaire ou biaisée : « sur les sujets sensibles, l'information est squelettique. Le PDG veut bien nous dire le contenu d'un dossier, mais pas l'écrire. Si nous obtenons un document écrit, celui-ci est rarement complet », voilà pour le commentaire.

Seulement du passé

Ces grosses lacunes évoquées, force est de constater que les conseils d'administration sont en cause dans leur structure même. Une réunion des Clubs GAGNER, l'hiver dernier, le relève sans précautions : « Les conseils d'administration ne sont confrontés qu'à du passé, des résultats, des actions acquises, c'est un lieu d'aboutissement alors que ses membres seraient en droit de prétendre participer à des cheminements, à un processus d'élaboration des décisions. »

Les rôles sont en effet figés : « Si l'orientation à long terme entre dans les attributions du conseil d'administration, les décisions stratégiques relèvent de l'autorité du PDG, tandis que les décisions tactiques ou de gestion sont de la compétence de la direction et des cadres de l'entreprise. » Certes, les pouvoirs du conseil d'administration sont théoriquement étendus de par la loi du 24

juillet 1966 sur l'administration des sociétés. Mais pour les sociétés nationalisées, le PDG est nommé en Conseil des ministres et n'est donc pas responsable devant son conseil d'administration.

Le muscle manquant

En définitive, passée la méfiance hargneuse des débuts, la présence des administrateurs salariés dans les conseils apparaît positive et évolue vers mieux encore. Leur arrivée est peut-être en train de donner aux conseils ce muscle qui leur manque. Côté Chimie on ajoute qu'elle « a permis aux salariés de prendre mieux la mesure des difficultés et des contraintes de gestion des entreprises. Elle a forcé les dirigeants à plus de vigilance et à une meilleure connaissance des problèmes sociaux. Elle a invité les administrateurs salariés à s'intéresser de plus près à la vie quotidienne des entreprises ».

Et l'auteur de ce passage observe que les conseils d'administration qui jadis s'expédiaient en une demi-heure durent facilement quatre heures maintenant. L'information progresse ici et là. L'audience des nouveaux venus serait un peu partout sur la voie ascendante.

Trop d'ombre, au début ; de la lumière aujourd'hui... Et positive cette évolution au point qu'un de nos administrateurs salariés n'hésite pas à écrire que « leur présence devrait être étendue progressivement à toutes les sociétés publiques ou privées ». Message sans frais destiné aux ultras qui parlaient de les supprimer d'un seul trait de plume.

Alain Frégère

POURQUOI PRIVATISER TF 1 ?

Le projet de privatisation de TF1 a entraîné de nombreuses réactions et manifestations. On voit ici celles des salariés de la station et de personnalités « médiatiques », parmi les plus populaires.

Un manifeste lancé par deux magazines : « Télérama », « L'Événement du jeudi » et appuyé par un troisième : « L'Autre journal », a recueilli la signature de dizaines de milliers de français. Voici ce texte in extenso, comme une « voix » autorisée, convergente avec la ligne de mire de ce numéro.

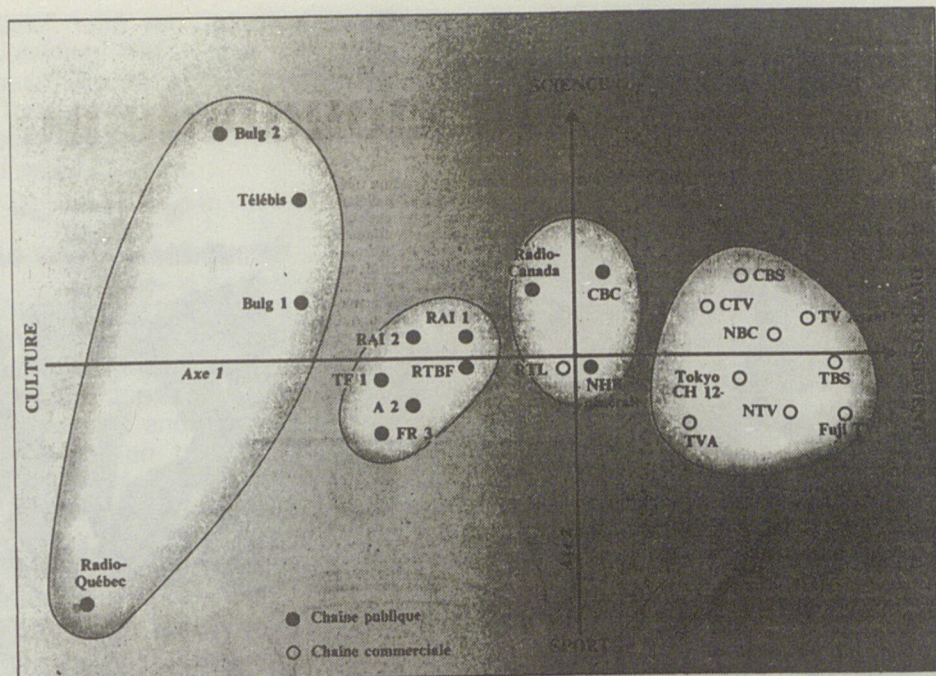


MANIFESTE TÉLÉRAMA / L'ÉVÉNEMENT DU JEUDI

■ « Le service public de radio-télévision, tel que nous le concevons, n'appartient à personne si ce n'est à la Nation toute entière. Tous les Français qui lui ont permis d'exister, par la redevance, en sont collectivement propriétaires et responsables. Ce n'est pas parce que certains, de tous bords, l'ont perverti, qu'il faut, aujourd'hui, le condamner à mort. Ce service public, malgré ses dérives, nous en sommes fiers. Nous lui devons la constitution d'un fabuleux patrimoine d'imagination, de création, d'information, sans cesse

renouvelé. Des menaces, de plus en plus précises, pèsent sur lui. Nous n'accepterons pas sa dilapidation. Nous mettons en garde le service public lui-même : des lourdeurs, des pesanteurs de toutes sortes, des corporatismes et des gaspillages entravent sa liberté créatrice. Les excès d'une recherche d'une audience maximum à tout prix mettent en cause sa diversité, garante de sa qualité. De médiocres calculs à court terme réduisent de plus en plus la part de création. Une pratique irresponsable de la concurrence entre les

chaînes conduit au suicide collectif. Une telle dégradation, si elle se poursuivait, serait la négation d'une aventure à maints égards unique au monde. Nous ne saurions nous y résigner. La fin, tant attendue, du monopole, l'apparition inéluctable des télévisions privées, sont pour le service public une occasion historique : celle de profiter de cette saine concurrence pour affirmer sa différence, exploiter ses incomparables atouts. Encore faut-il que les moyens lui en soient donnés et que l'Etat, au nom



LE CONTENU DES ÉMISSIONS : UNE COMPARAISON INTERNATIONALE ENTRE PUBLIC ET PRIVÉ.

RTBF, chaîne publique belge de la communauté culturelle française ; Télébis, deuxième chaîne publique belge ; RTL, chaîne commerciale luxembourgeoise ; Bulg. 1, Bulg. 2, chaînes publiques bulgares ; Radio-Canada, réseau public canadien francophone ; CBC, réseau public canadien anglophone ; Radio-Québec, réseau éducatif de juridiction provinciale ; TVA, réseau privé canadien francophone ; CTV, réseau privé canadien anglophone ; CBS et NBC, réseaux privés des États-Unis ; TF1, A2, FR3, chaînes publiques françaises ; RA11 et RA12, chaînes publiques italiennes ; NHK General Service, chaîne publique japonaise ; NTV, TBS, Fuji-TV, TV-Asahi, Tokyo Channel 12, chaînes privées japonaises.

Les programmes des chaînes de télévision de sept pays (Belgique, Bulgarie, Canada, États-Unis, France, Italie, Japon) ont été classés suivant les types d'émission. Sur ce diagramme, l'axe 1 va, de gauche à droite, des émissions culturelles à celles de divertissement, l'axe 2, de bas en haut, du sport à l'information scientifique.

MANIFESTE TÉLÉRAMA / L'ÉVÉNEMENT DU JEUDI

de la collectivité, assume, à son égard, tous ses devoirs, qui consistent à protéger, développer, promouvoir un bien qui lui a été confié en héritage par la Nation. Et non à chercher à s'en débarrasser. Le rôle, la mission du service public sont irremplaçables. Ce serait tromper les Français que de leur faire croire qu'ils pourraient être remplis par n'importe quel groupe privé. Surtout si ceux-ci ne donnent aucune garantie de pluralisme ou d'indépendance.

Il nous paraît, enfin, que ce serait totalement condamner le service

public que de lui confier une mission d'information officielle, c'est-à-dire étatique, et de le confiner dans une sorte de ghetto culturel, sur lequel pèseraient toutes les contraintes et les servitudes d'un cahier des charges qui suffirait presque à remplir les programmes. Cela conduirait à creuser un infranchissable fossé entre une télévision pour « l'élite » et une télévision pour « la masse ». La force du service public, c'est justement de pouvoir s'adresser à tous les publics, de proposer toutes les formes de divertissements, d'information et de



Assemblée générale des personnels de TFI, 26 mai 86.

On peut constater que les chaînes commerciales sont majoritairement situées à l'extrémité « divertissement » et que, par ailleurs, les chaînes de service public se placent plutôt à l'opposé. Deux enseignements importants se dégagent : une chaîne commerciale - cas de RTL, - opposée à un service public fort, se rapproche de celui-ci. Inversement, un service public faible - cas de la NHK, - face à des chaînes commerciales fortes, est aspiré par ces dernières. Quant aux chaînes gouvernementales soumises à de multiples contraintes et fonctionnant sans référence aux goûts du public - telles Bulg. 1, Bulg. 2 et Télébis, - elles glissent vers un ghetto « information et culture ».

Source : Trois semaines de télévision, une comparaison internationale, UNESCO, Paris, 1982.

création. Sa richesse, c'est de savoir prendre des risques, des paris, d'inventer, de se lancer dans des expériences avec passion, de semer pour l'avenir.

Rétrécir son champ d'action, l'amputer, lui octroyer une « réserve », c'est fatalement l'empêcher d'être lui-même, c'est le vouer à l'asphyxie aux profits d'intérêts particuliers ou, pire, de lobbies partisans. Et c'est priver les Français de cette part d'eux-mêmes qui s'appelle la culture.

Nous refusons d'attendre qu'il soit trop tard pour nous rendre compte

et tirer la sonnette d'alarme.

Et nous appelons à nous rejoindre tous ceux qui veulent que vive un service public de la radio et de la télévision puissant, rénové. Et libre.

NOM :

SIGNATURE :

LES ZONES D'ENTREPRISE AU ROYAUME-UNI

Des aires de liberté ?

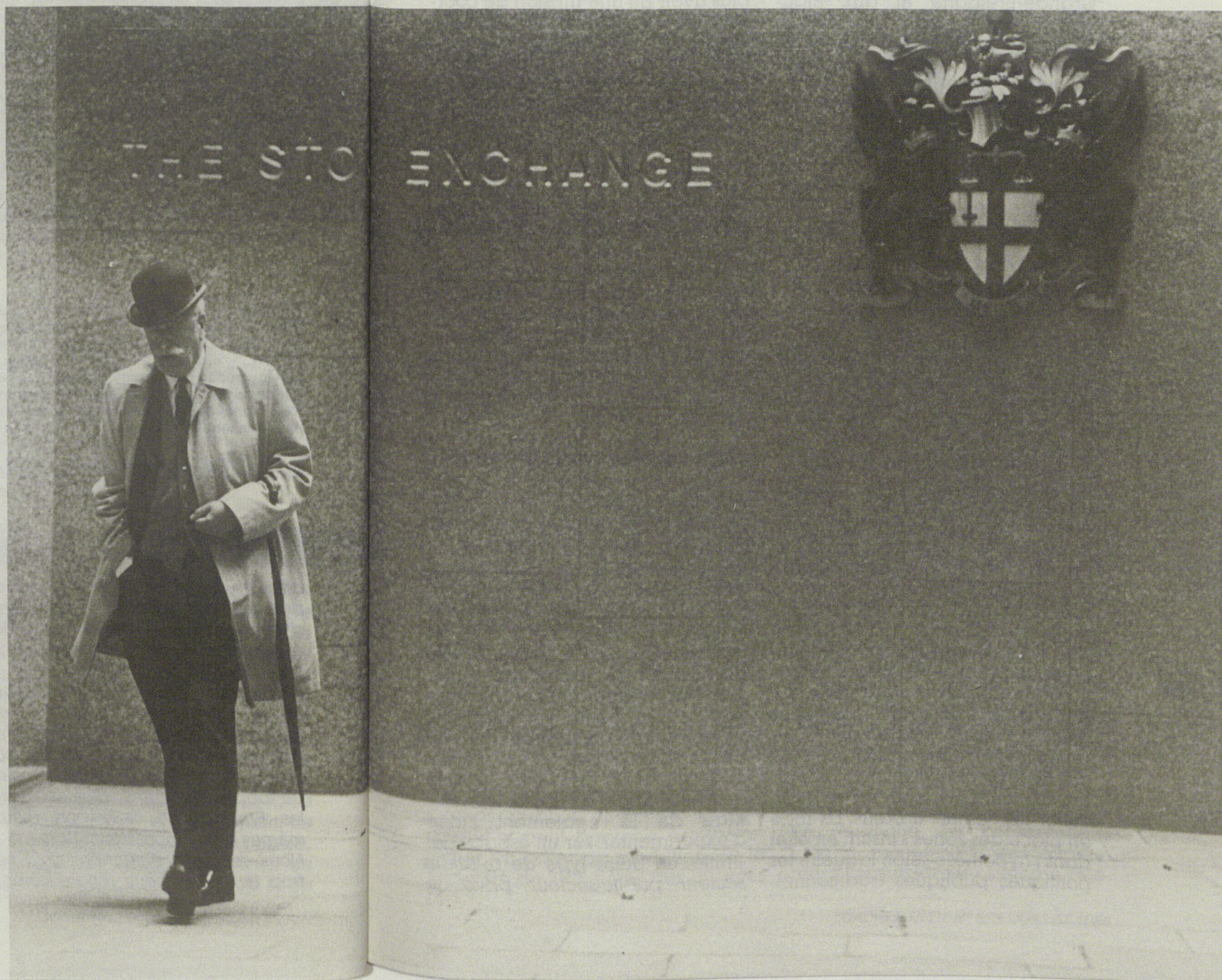
PAR MICHEL BOUVIER

Directeur de la «Revue française de finances publiques». Auteur de «l'Etat sans politique», préfacé par le Doyen Vedel. Librairie française de Droit et de Jurisprudence, mai 1986.

En Grande-Bretagne, ni les nationalisations, ni les dénationalisations n'ont fait le bonheur ni de la reine ni de ses loyaux sujets, ni de Mme Thatcher. Il a fallu se mettre en quête de démarches pragmatiques et, sans doute, plus réalistes, pour chercher des issues à la crise. Telles ces zones expérimentales dont parle ici Michel Bouvier, et dont on peut se demander si elles conviendraient à des régions françaises.

Les zones d'entreprise « à contraintes allégées » que veut promouvoir l'actuel ministre de l'Industrie fonctionnent déjà au Royaume-Uni. Tentative manifeste de dérégulation et mise en œuvre ajustée d'un intelligent partenariat au plan local, leur réussite n'est pas manifeste. Trop jeunes sans doute. Ces « vitrines de l'avenir » dont parle Michel Bouvier, observateur attentif de leur développement, n'en méritent pas moins d'être suivies de près.

CADRES CFTD N° 323, JUILLET 1986



■ Les politiques publiques en matière économiques et financières seraient-elles appelées à connaître dans un proche avenir une transformation de leurs mécanismes habituels ? Telle est en tout cas la question que l'on peut se poser avec l'apparition, dans un certain nombre de pays, de formes originales de soutien au développement économique local : les « zones d'entreprises » en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis, ou encore les « zones d'emploi exemptes d'impôts » en Belgique, auxquelles viendront s'ajouter peut-être bientôt en France, dans les régions les plus désindustrialisées, les « zones d'entreprises à contraintes allégées » si le projet cher à l'actuel ministre de l'Industrie, Alain Madelin, parvient à aboutir.

Réduire le poids de l'Etat

L'esprit général de ce nouveau dispositif est on ne peut plus simple : il s'agit d'encourager et de favoriser sur une aire restreinte le fonctionnement d'un marché le plus libre possible, avec un minimum de contraintes politiques, juridiques et financières ; l'objectif est de parvenir à stimuler l'activité économique par une réduction du poids de la puissance publique, par une limitation de ses interventions laissant davantage place à une régulation par le marché, au moyen notamment de la suppression d'un certain nombre de contrôles a priori et de réglementations pesant sur les entreprises.

Autre aspect du projet : les zones veulent être également une réponse concrète et adaptée à la crise économique qui frappe lourdement certains espaces, en particulier les centres urbains. La mise en place des zones s'inscrit en effet dans l'hypothèse selon laquelle les politiques publiques traditionnelles

de soutien aux entreprises (prêts, subventions...) s'avèrent impuissantes à enrayer les problèmes nés de la désindustrialisation ; la thèse est que la régulation « par le haut » doit laisser place à d'autres formes d'actions, reposant en particulier sur une plus large responsabilisation des collectivités territoriales et une plus grande liberté donnée aux entreprises.

Dans un tel schéma, l'Etat ne doit plus avoir qu'une mission de coordination ou d'impulsion de différentes actions menées au plan local, et par un secteur public local « responsabilisé », et par un secteur privé jouissant d'une plus grande latitude.

La conviction majeure qui se dégage des analyses est que l'échec des politiques traditionnelles d'aide économique (programme de construction, « aides ciblées »...) à enrayer le mouvement de déclin actuel, est le fait d'une réglementation trop contraignante, compliquée, qui décourage le développement économique et constitue un frein essentiel à la création d'entreprises.

Mouvement de dérégulation

Pour les tenants de cette analyse, les plus touchées dans un tel processus seraient surtout les petites entreprises qui auraient le plus de difficultés à absorber les diverses charges, impôts, coûts administratifs, contraintes bureaucratiques croissantes que, de leur côté, les grandes firmes peuvent, semble-t-il, mieux intégrer, quitte à réduire leur activité. De là un diagnostic sévère sur la régulation « par le haut », l'égalité devant la loi étant loin d'entraîner ipso facto, l'égalité devant l'impact de la loi.

Mais de là également l'idée d'expérimenter, sur un espace délimité, un autre type de relations secteur public-secteur privé, le

principe de fond étant de substituer aux politiques habituelles de soutien un « climat favorable » au développement économique, par un accroissement de liberté des entreprises et des mesures « en creux », telles que réductions d'impôts ou suppression des contraintes législatives et administratives.

On l'aura déjà compris : l'idée des « zones d'entreprises » s'inscrit ainsi dans ce que l'on a pu qualifier de mouvement de dérégulation, lequel découle en droite ligne de théories économiques se référant aux sources mêmes de la pensée libérale et qui rejettent l'interventionnisme et la macrorégulation par l'Etat.

De petites aires sélectionnées

Ce soubassement théorique explique aussi l'objectif pédagogique ambitieux du projet : démontrer que les entreprises, placées dans une situation de liberté par rapport au système politique, sont effectivement en mesure de se développer plus vite et plus harmonieusement.

Autre ambition souvent présente : faire de ces zones des vitrines du troisième millénaire ; la tendance générale est en effet d'y encourager la création d'activités centrées sur ce que l'on qualifie de technologies nouvelles (informatique, vidéo-communication, micro-électronique, bureautique, robotique, ingénierie biologique...); d'où d'ailleurs l'autre message pédagogique dont les zones sont porteuses : montrer que les défis à la fatalité du déclin économique sont possibles par le *partenariat du secteur public et du secteur privé*, par l'action conjointe de fonds publics et privés, et que celui-ci peut parvenir à transformer en pôles de fondation de la société du XXI^e siècle des espaces

qui, hauts lieux de l'industrie naissante au XIX^e, sont touchés aujourd'hui de plein fouet par la désindustrialisation.

On ne donnera ici que des éléments tirés de l'expérience britannique qui est la plus ancienne et se prête mieux de ce fait à un premier bilan de l'année engagée. Bien que la paternité des zones d'entreprises en Grande-Bretagne soit généralement attribuée à un conservateur, membre du Parlement, Sir Geoffrey Howe, c'est en réalité un spécialiste de planification urbaine à l'université de Reading, mais aussi président de la Fabian Society (1), Peter Hall, qui en a le premier lancé l'idée. Le 15 juin 1977, dans un discours prononcé au Royal Town Planning Institute, Peter Hall avait déclaré que, le déclin structurel de l'industrie étant irrésistible, il serait plus judicieux, plutôt que de continuer à planifier, de mettre en place afin de lutter contre la pauvreté et le chômage « des petites aires sélectionnées des centres villes qui seraient laissées ouvertes à toutes sortes d'initiatives avec un minimum de contrôle ». En quelque sorte l'objectif, ajoutait-il, serait de « recréer le Hong-Kong des années 50 et 60 à l'intérieur du centre de Liverpool ou de Glasgow ». Trois éléments, selon lui, devaient caractériser ce qu'il qualifiait de « Freeport Plan » :

- une zone de franchise douanière
- des impôts et des lois réduits au minimum
- des habitations en dehors des règles extérieures.

A l'époque, un tel projet ne recueillit pas grand succès auprès des travaillistes qui demeuraient attachés aux politiques de soutien habituelles de l'Etat et des collectivités publiques à l'égard des zones défavorisées.

En revanche, les conservateurs vont y reconnaître très rapidement l'esquisse d'un système rele-

vant des principes libéraux les plus classiques. L'un d'entre eux, Geoffrey Howe, tout en reconnaissant à Peter Hall la paternité de l'idée, devait prononcer un discours devant le Parlement britannique le 20 juin 1978, dans lequel il proposait de résoudre les problèmes posés par les quartiers deshérités qui se dépeuplent et meurent, par la mise en place de ce qu'il nommait des « zones d'entreprises ».

Zone authority, maîtres d'œuvre

Nommé en 1979 chancelier de l'Echiquier, Sir Geoffrey Howe n'allait pas tarder à mettre en application ses idées et le gouvernement britannique, après avoir créé en 1981 onze zones d'entreprises, décidera d'en ouvrir quatorze autres en 1983.

Expérimenter quasiment in vitro les effets d'une politique non interventionniste, tel est le but que se donne le gouvernement britannique. Le secrétariat d'Etat à l'Environnement expose cet objectif de manière tout à fait explicite dans une brochure éditée en avril 1981 : « L'idée est de voir jusqu'où l'activité industrielle et commerciale peut être encouragée par la suppression du poids de certains impôts, ainsi que par l'assouplissement de l'application de certains contrôles juridiques ou administratifs ».

Les autorités concernées en Grande-Bretagne, l'expérimentation en matière de zones d'entreprises a été confiée au secrétariat d'Etat à l'Environnement. Celui-ci est chargé « d'inviter » les pouvoirs locaux à lui soumettre des propositions relatives aux domaines suivants : délimitation des zones, exemption d'impôts, suppression de certaines mesures imposées par la planification. L'ensemble

des propositions fait ainsi l'objet d'une discussion avec l'Etat, qui donne ensuite son agrément pour dix ans.

Le rôle de l'Etat ne se borne pas cependant à cette seule prise de décision. Il désigne également (ou crée) une « Zone Authority », maître-d'œuvre qui sera chargé de préparer le lancement et assurer



ensuite la gestion de la zone d'entreprise. D'une manière générale, ces « zones » ont la charge de mettre en valeur le terrain concerné (infrastructures routières, viabilisation, assistance financière et technique aux propriétaires privés), de construire des bâtiments, et plus largement de créer un environnement susceptible d'attirer les investisseurs privés, enfin, d'assurer la promotion de la zone.

Les premiers résultats montrent cependant que la prise en charge de l'ensemble de ces missions par les « Zone Authority » concernées varie finalement d'une zone à l'autre. Ce qui revient à observer que l'étendue de leur responsabilité et de leur contrôle sur l'ensemble des opérations engagées est selon les cas, plus ou moins grand.

miques « à problèmes » sont en grande partie la propriété du secteur public (Etat, entreprises nationalisées, autorités locales).

L'objectif affiché par les autorités publiques est de conserver la maîtrise des sols pendant l'opération de fondation des zones, ceci afin de pouvoir impulser et maîtriser au mieux leur lancement ; dans une seconde phase, celle du développement proprement dit, l'on entend inciter les entreprises à se rendre propriétaires des terrains. Dans l'ensemble cependant, en ce qui concerne les zones d'entreprises les plus anciennes, on constate que les transferts de propriétés ont été d'ampleur restreinte. Au regard de l'avenir des zones, ce phénomène n'est pas considéré comme un handicap réel ; ainsi pour l'un des responsables de l'Isle of Dogs, la nature de la propriété des sols (publique ou privée) serait moins importante que les comportements, lesquels peuvent être tout aussi timides et prudents dans le secteur privé que dans le secteur public.

Limitier le fisc, les formalités...

Depuis le mois de juin 1981, un certain nombre de mesures (applicables pour dix ans sur l'ensemble des zones), ont été prises afin d'inciter les entreprises à venir s'y installer. Les avantages accordés s'inscrivent dans trois types de préoccupations :

- limiter la pression fiscale
- limiter les formalités administratives et juridiques
- limiter les contraintes liées à la planification.

En ce qui concerne les mesures fiscales, celles-ci affectent tout autant les impôts locaux que les impôts d'Etat ; les avantages accordés sont les suivants :

Le phénomène serait directement dépendant, selon un rapport effectué en 1984, (rapport Tym), de l'étendue des terrains possédés par le secteur public.

Les zones d'entreprises ont été installées sur des sites de faible étendue (50 à 450 ha) qui, pour la plupart étaient inoccupés ou sous-utilisés parce que profondément touchés par la crise économique et la désindustrialisation. Ces terrains, situés dans des zones écono-

- exemption de la Development Land Tax (il s'agit d'un impôt d'Etat taxant les plus-values sur les terrains) ;

- amortissement de 100 % pour la construction de bâtiments industriels et commerciaux ;

- exemption des impôts locaux (taxes foncières sur les propriétés industrielles et commerciales : les autorités locales reçoivent remboursement par l'Etat de ce manque à gagner).

Par ailleurs, des facilités en matière douanière sont également consenties ainsi qu'une simplification des différentes formalités administratives (notamment en ce qui concerne les informations et statistiques à fournir).

Enfin, les obligations liées à la planification urbaine sont en grande partie supprimées, en particulier l'obligation de demander un permis de construire. Cela ne signifie pas cependant qu'il n'existe aucune organisation au sein de la zone, mais chacune a son propre schéma, déterminé par la Zone Authority et approuvé par le secrétariat d'Etat à l'Environnement.

91,40 % venues du proche voisinage

En règle générale, les études montrent que les entreprises ont été sensibles à la plupart des avantages qui leur ont été offerts. Le secteur industriel et commercial paraît, quant à lui, avoir été particulièrement motivé par la suppression des impôts locaux, tandis que les propriétaires terriens et les promoteurs immobiliers se sont montrés plus intéressés par l'exemption de la Development Land Tax.

D'où viennent ces nouvelles entreprises ? Une étude effectuée sur 444 entreprises installées entre le 1^{er} juin 1982 et le 31 mai 1983

démontre que 91,40 % d'entre elles n'ont fait en réalité que se déplacer localement (52,76 % venant du district, 33,12 % du comté, 5,52 % de la région), 7,97 % étant issues d'autres localités du Royaume-Uni et seulement 0,61 % de l'étranger. Les créations représentent plus de la moitié des nouvelles entreprises (59 %) et 50 % des emplois créés.

Une enquête a par ailleurs montré que 75 % des arrivants seraient restés dans le même comté en l'absence d'une zone d'entreprise, 85 % dans la même région, les autres se seraient déplacés ailleurs. On peut ainsi conclure que les entreprises extérieures à la région ne se déplacent pas vers les zones d'entreprises.

L'activité qui prédomine est celle des « transports et distribution ». D'où le danger que ces zones ne se peuplent d'entrepôts de marchandises au détriment des entreprises de fabrication, génératrices d'emplois en quantité. Ce qui irait à l'encontre du projet des autorités locales qui est, dans nombre de cas, de faire de ces zones des lieux d'émergence de la société du troisième millénaire (comme on l'a déjà dit, il est en effet souhaité que s'y installent des entreprises productrices de hautes technologies telles que bureautique, informatique, vidéo, télécommunications...). Or, si certaines semblent répondre à une telle attente (par exemple l'Isle of Dogs), dans l'ensemble, c'est loin d'être le cas, pour l'instant.

Ces entreprises, sont pour l'essentiel, petites : 377 (79,53 %) comptant moins de 10 salariés ; 84 (17,72 %) de 11 à 49. Les plus de 200 n'étant que 3.

Une telle expérimentation est réalisée grâce à l'association de capitaux publics et de capitaux privés. L'objectif du secteur public, moins à l'aise financièrement qu'il ne l'a été dans les années soixante, est d'articuler son action avec celle

TYPES D'ENTREPRISES ET EMPLOIS

Types d'activités	Entreprises (%)	Emplois (%)
Industries	40	45
Construction	9	10
Services	51	45

(Source : rapport Tym, 1984).

du secteur privé de manière à stimuler ce dernier, et à terme, une fois l'opération impulsée, de lui laisser la charge du développement.

Critique des deux côtés

Quoi qu'il puisse en être dans l'avenir, il n'en demeure pas moins que, pour l'instant et ce depuis 1981, ce sont l'Etat et les autorités locales qui ont assuré la part la plus importante du lancement des zones d'entreprises. Le coût qui en résulte pour le secteur public n'est pas aisément chiffrable, faute de données complètes, mais on peut retenir le chiffre indicatif de 54,8 millions de livres pour la période 1981-83 (exemption en matière d'impôts locaux et facilités en matière d'amortissement).

L'acquisition de terrains, leur mise en valeur et la réalisation d'infrastructures représentent pour la période 1981-1983 une somme de 38 288 millions de £ et 91 % des financements publics ont été affectés à cinq zones : Isle of Dogs, Clydebank, Swansea, Corby, Salford/Trafford.

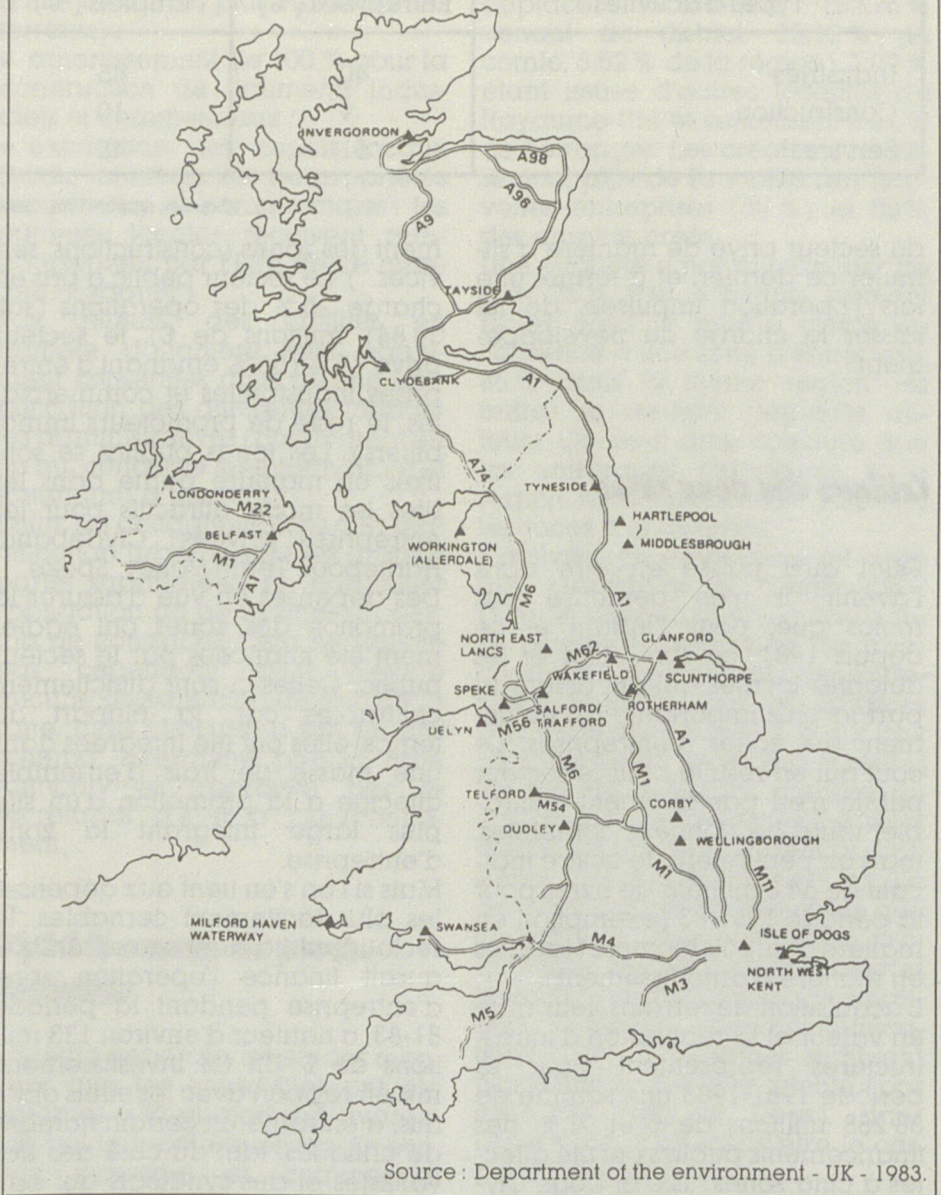
La répartition des sources de financement montre que l'Etat a participé à hauteur de 24,30 % du total des investissements, les collectivités locales pour 16,85 % et les autres collectivités publiques pour 58,85 %.

Dans la période 1981-1983, a été dépensée une somme de 157,315 millions de £ pour le développe-

ment des zones (constructions, services...). Le secteur public a pris en charge 25 % des opérations (soit 38 841 millions de £), le secteur privé 75 % (56 % émanant d'entreprises industrielles et commerciales, le reste de promoteurs immobiliers). Les fonds publics se sont fixés en majeure partie dans les sites les moins attractifs pour les entreprises privées : Clydebank, Hartlepool, Team Valley, Speke. Des dépenses en vue d'assurer la promotion des zones ont également été financées par le secteur public. Celles-ci sont difficilement chiffrables car, la plupart du temps, elles ont été intégrées dans une masse de frais d'ensemble affectée à la promotion d'un site plus large intégrant la zone d'entreprise.

Mais si l'on s'en tient aux dépenses les plus facilement cernables, le secteur public, dans son ensemble, aurait financé l'opération zone d'entreprise pendant la période 81-83, à hauteur d'environ 133 millions de £. Un tel investissement, mis en rapport avec les effets obtenus, a entraîné un certain nombre de critiques, tant du côté des travaillistes et des syndicats qui estiment qu'il s'agit d'une mauvaise utilisation des fonds publics qui ne viserait finalement que des objectifs politiques ou idéologiques, que du côté des ultra-libéraux qui reprochent, (comme d'ailleurs le socialiste Fabien Peter Hall), au gouvernement de Mme Thatcher, de s'en tenir à des demi-mesures au lieu de mettre en place des zones franches à proximité des ports et des aéroports.

Les zones d'entreprise au Royaume-Uni.



Source : Department of the environment - UK - 1983.

(1) Comme on sait, la Fabian Society est un mouvement socialiste né au XIX^e siècle qui estimait possible une évolution progressive vers le socialisme en s'appuyant sur les collectivités décentralisées et sur le développement de l'éducation. Composé d'intellectuels qui se voulaient les maîtres à penser du parti travailliste, le mouvement s'affirmait résolument réformiste et décentralisateur : sur les influences du fabianisme sur le socialisme français on peut consulter pour approfondissement, M. Prelot, L'évolution politique du socialisme français, SPES, 1926.

(2) J. Meyer, in Le poids de l'Etat, PUF, 1983.

* Cet article est tiré d'une recherche en cours depuis 1984 sur l'évolution des politiques d'intervention du secteur public en Grande-Bretagne et en Belgique. Pour plus de détails, se reporter à notre article, Revue Française de Finances Publiques, n° 9 - 1985 : « L'expérimentation des zones d'entreprises en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis » (28 pages).

Loin encore du point d'équilibre

Même si, dans l'ensemble et au vu des premiers constats, les zones d'entreprises ne semblent pas être pleinement ces « centres de créativité » que souhaitait voir fleurir Sir Geoffrey Howe, ne convient-il pas cependant d'en suivre le déroulement concret en-deçà ou au-delà de toute opinion a priori ? Celle-ci n'est souvent, comme le note excellemment J. Meyer, que « *ce que nous préférons être vrai quand cessent nos certitudes et nos savoirs* » (2).

On sait aujourd'hui que l'un des enjeux primordiaux est de parvenir à une articulation permettant d'atteindre un point d'équilibre entre public et privé, entre contrôle et liberté. A cet égard, il ne fait pas de doute que le principal mérite des zones d'entreprises est de représenter des sortes de laboratoires de recherche allant dans ce sens, s'attachant notamment à dépasser les pôles extrêmes, que peuvent être les zones franches d'un côté, ou les politiques de planification et d'intervention de l'autre, jusqu'alors pratiquées et qui peuvent apparaître en effet comme deux types d'instruments extrêmes, trop simplificateurs, compte tenu de la complexité des sociétés contemporaines. Le fait d'ailleurs que l'expérimentation en matière de zones ne soit pas isolé et qu'on la retrouve dans plusieurs pays, corrobore sans aucun doute la nécessité pour les politiques publiques de trouver de nouveaux dispositifs adaptés au contexte de crise actuel.

Cela étant, on ne saurait passer sous silence les limites évidentes de l'expérience. Quant à son extension éventuelle tout d'abord : dans la mesure où en effet le pouvoir attractif des zones réside précisément en ce qu'elles représen-

tent des aires privilégiées limitées dans le temps et dans l'espace par rapport au reste du territoire, toute extension sensible aurait pour conséquence non seulement d'en atténuer le caractère attractif, mais également d'engendrer à la charge de l'Etat des dépenses de plus en plus élevées. C'est la raison pour laquelle un tel projet ne peut fonctionner que sur de courtes périodes et sur des lieux parfaitement sélectionnés.

L'expérience exigerait d'autre part une capacité des pouvoirs publics à mettre en place des politiques publiques d'intervention mobiles et différenciées, pouvant s'adapter au fur et à mesure aux changements qui interviennent et tenir suffisamment compte des particularismes locaux. Le projet des zones d'entreprises commande ainsi, plus au fond, une adaptation de l'organisation administrative et politique fondée, d'une part, sur la réarticulation des rapports Etat-individus par le biais de collectivités intermédiaires, territoriales et fonctionnelles ; d'autre part sur un réaménagement des rapports public-privé par la mobilisation de fonds privés pour le financement d'opérations d'intérêt général.

Enfin, il est également clair que le secteur public ne disparaît pas et continue, d'une autre manière, à intervenir dans la vie économique.

On ne raye pas l'Etat d'un trait de plume

Mais en définitive, n'est-il pas vain de penser pouvoir gommer une évolution d'un siècle et demi d'un système économique et social fondé sur l'accroissement de deux entités, la plupart du temps liées : l'Etat et la grosse structure de production. Et peut-on penser que le retour à des formes ancestrales

d'institutions politiques et économiques de type micro soit réalisable, compte tenu de l'état actuel de l'organisation sociale ? En tout cas, il ne sera certainement pas le fait de grosses structures dont on ne voit pas pourquoi elles accepteraient de perdre une part de leur influence, même si cela peut apparaître, théoriquement et intellectuellement, plus raisonnable, plus rationnel, voire même vital pour la survie du système. En d'autres termes, on ne peut guère imaginer qu'il soit possible de rayer d'un trait de plume ces deux réalités si prégnantes dans le monde moderne : l'Etat et l'entreprise multinationale.

On ne peut pas non plus exclure, compte tenu des contraintes financières actuelles d'un côté, et du problème de l'emploi de l'autre, le rôle que doivent jouer les collectivités locales et les petites et moyennes entreprises dans le développement local. L'ensemble fait ainsi un tout, au sein duquel opèrent de multiples lieux de régulation. Parmi eux, le niveau local, à travers une nouvelle articulation secteur public/secteur privé, tend à jouer ce rôle. Le plan local devient un lieu essentiel de la restructuration du système national et international qui s'opère. D'autres solidarités se mettent en place, différentes de celles qu'avait institué l'Etat-providence. Une autre forme de régulation s'institutionnalise progressivement, donnant naissance à un nouveau partage des responsabilités entre gestionnaires et décideurs publics et privés.

Michel Bouvier

*Une nouvelle collection
aux Editions LGDJ*

DÉCENTRALISATION ET DÉVELOPPEMENT LOCAL

**Sous la direction de
G. DUPUIS et M. BOUVIER**

■ Décentralisation et développement local : deux notions étroitement associées aujourd'hui en France et à l'étranger. Si la décentralisation constitue un phénomène irréversible, le développement local en est la dynamique essentielle. Déjà, de cette conjugaison est en train de naître un nouveau type d'Etat. C'est cette nouvelle donne, sous tous les aspects, que la collection « Décentralisation et développement local » se propose de faire connaître et comprendre. Elle ne veut exclure aucun champ de discipline susceptible d'apporter un éclairage pertinent. Elle entend être un lieu de rencontres et d'expression de théoriciens et de praticiens. Elle entend enfin susciter une vision stratégique de la réalité locale et nationale.

DÉJÀ PARU

Solidarités locales : les chartes intercommunales de développement et d'aménagement.

Actes du colloque de Tours, fév. 1985, Ed. LGDJ, 1986.

A PARAÎTRE

Associations et développement local, par F. Bloch-Laine et J. Garrigou-Lagrange.

Les femmes et le développement local, par H. Lecamp.

Théories et pratiques du développement local,

IDLES-IDEL (ouvrage collectif).

Editions LGDJ, 20, rue Soufflot, 75005 Paris.
Tél. : 43.54.07.19.

REVUE FRANÇAISE DE FINANCES PUBLIQUES

1983. N°s 1. Où en est l'impôt ? (62 F, Franco). 2. Le prix de la santé (74 F). 3. La douane

(épuisé). 4. Les finances de la Communauté européenne (74 F).
Prix de l'année complète 1983 (4 numéros : 200 F).

1984. (Le numéro : 78 F).

N°s 5. Les résistances à l'impôt. 6. Les coûts de l'éducation. 7. Le recouvrement (épuisé). 8. Les finances publiques belges.
L'année complète 1984 (4 numéros : 237 F).

1985. (Le numéro : 82 F).

N°s 9. L'entreprise et l'impôt. 10. Environnement et finances publiques. 11. Informatique et finances publiques. 12. Dette et Tiers-Monde.

L'abonnement 1985 (4 numéros : 230 F).

1986. (Le numéro : 84 F).

N°s 13. Finances communales et décentralisation. 14. La famille et l'impôt. 15. L'administration fiscale. 16. Les finances publiques espagnoles.

Revue Française de Finances Publiques, 20, rue Soufflot, 75005 Paris.

The most
economical car in town.

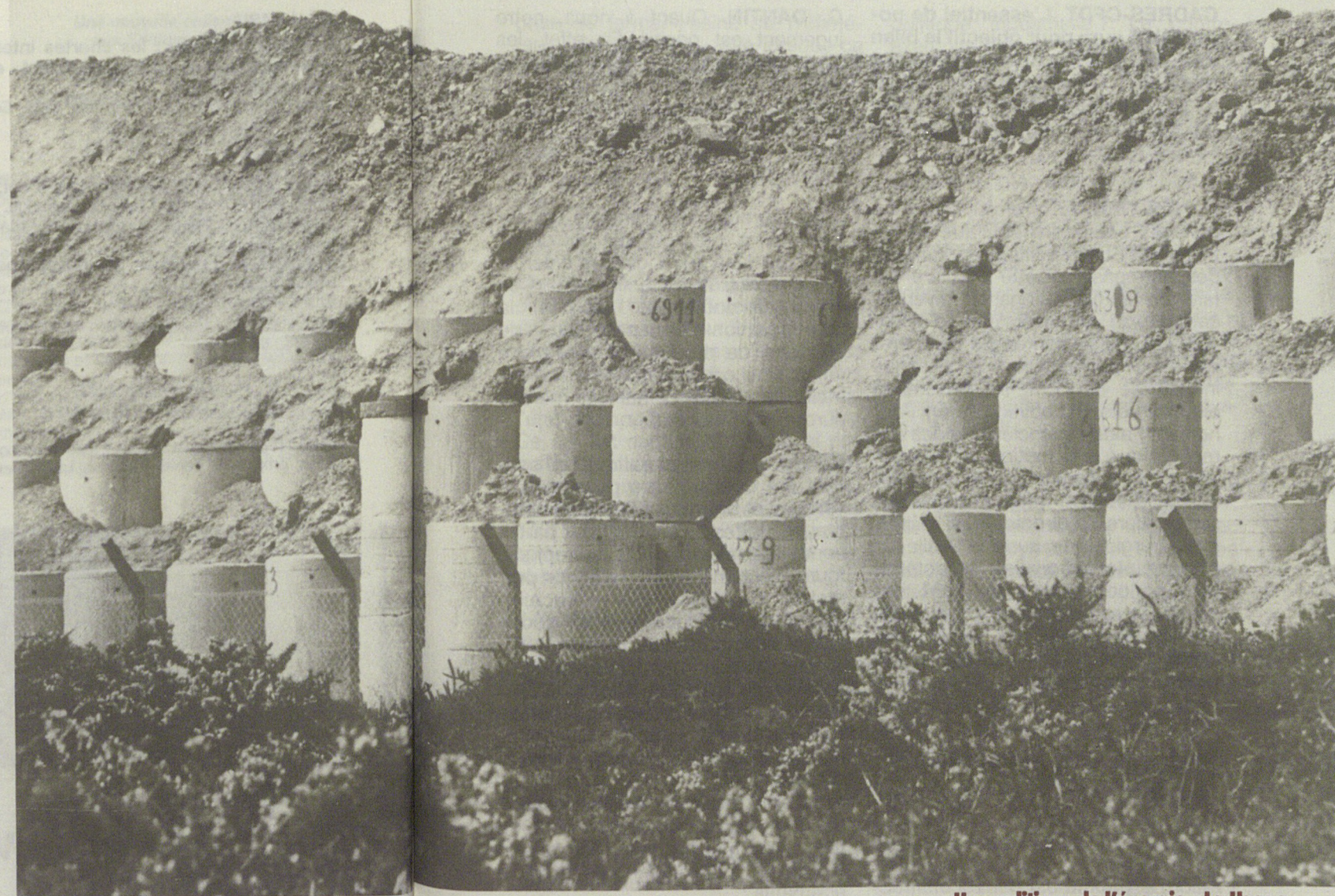


RENAULT 5TL

Les entreprises nationalisées ont permis à la France de mener une certaine politique industrielle. Les résultats auraient pu être meilleurs. Ils ne sont pas si mauvais. Et d'ailleurs ces choses-là se jouent sur un temps long... Quant aux services publics installés de plus longue date, si leur bilan offre quelque contraste, ils n'ont pas vécu sans entraves. Voilà quelques observations, et il y en a bien d'autres qu'on fera à la lecture de cette table ronde réunie pour la circonstance par la revue « *Cadres CFDT* ». Régis de Berranger, pour la Fédération de la Banque CFDT y ajoute sa propre partition.

Y participaient : Pierre Héritier, membre de la Commission exécutive chargé du secteur action économique et emploi ; Gérard Dantin, secrétaire national de la Fédération générale des mines et de la métallurgie (FGMM) ; Jacques Nodin, secrétaire général d'INTERCO (collectivités territoriales et ministère de l'Intérieur) ; Jean-Louis Joliot, représentant les cadres à la Fédération du gaz et de l'électricité (FGE) ; Patrick Pinochet, secrétaire national de la Fédération unifiée des PTT ; Joseph Le Dren, Michel Rousselot et Julien Coutouly.

40



Une politique de l'énergie : La Hague.

LES NATIONALISATIONS A LA FRANÇAISE

Débat pour un bilan

41

CADRES-CFDT. L'essentiel de notre débat aura pour objectif le bilan des nationalisations. Première question : Quelle politique industrielle ont-elles permises ? Nationalisations ou non qu'est-ce que cela change ?

P. HÉRITIER. En premier lieu, il ne faut pas confondre politique industrielle de l'Etat et politique industrielle des entreprises. Cette dernière est faite de spécialisations, de diversifications, de reconversions, d'alliances, etc. Selon son degré de libéralisme ou de dirigisme, la politique industrielle de l'Etat est davantage orientée vers une politique d'environnement : aides financières, aides à la recherche, à la formation, à l'exportation — ou vers une politique sectorielle. De 1981 à 1984, l'accent mis sur la filière électronique, la chimie, la sidérurgie, mais aussi le textile qui n'a pas été nationalisé, caractérise cette période. Mais avant 1981, des politiques sectorielles ont également été développées par l'Etat, par exemple dans l'informatique et les télécommunications.

Modernisation de l'appareil de production

J.-L. JOLIOT. A EDF, les choses sont plus complexes. Au départ, à la libération, la priorité est à la reconstruction. Des investissements colossaux sont à entreprendre et EDF, qui regroupe quelque 400 entreprises, en sera l'unique maître d'œuvre. Pour la politique industrielle, EDF fait celle de l'Etat au moins autant que l'Etat fait celle d'EDF. Ce dernier lui facilite les choses ; en contrepartie, il met sur son dos toutes sortes de charges indues...

En fait, on mélange deux notions bien distinctes : entreprises nationalisées et service public. Et EDF a des missions tant industrielles que de service public.

G. DANTIN. Quant à nous, notre jugement est positif. En effet, les investissements ont repris, dans la majeure partie des entreprises du secteur métallurgique et minier, alors qu'ils étaient souvent en panne depuis plusieurs années, parfois depuis dix ans.

De nombreux frais financiers ont été ramenés à des niveaux raisonnables : de 12 à 18 % dans la sidérurgie, vers 5 % actuellement. Ces investissements ont autorisé la modernisation indispensable de l'appareil de production, ceci place aujourd'hui ces entreprises dans une meilleure situation sur le marché européen et mondial.

Certes, ces restructurations ont souvent été douloureuses pour les travailleurs et ont donné lieu à de nombreuses luttes. Elles ont, pour partie, conduit à faire que ces entreprises fournissent un « cadre » d'action permettant de réaliser ces restructurations avec des conséquences sociales moins importantes :

- reclassement de personnel dans les sites performants du groupe ;
- actions de formation et création de sociétés de réinsertions professionnelles pour les salariés privés d'emplois ;
- soutien d'actions de restructurations et/ou de développement du tissu industriel au niveau de bassin d'emplois, pour créer des emplois alternatifs ;
- recherche d'étalement dans le temps pour permettre des formations et mieux reconverter ;
- faire coïncider les suppressions d'emplois avec la création d'activités nouvelles.

Est-ce seulement pour restructurer ?

Pour illustrer ces quelques points, on pourrait citer de nombreux exemples : l'action de Pechiney à Dives-sur-Mer qui, lorsque la décision a été

prise de fermer l'usine de Tréfinmétaux, n'a « licencié » que lorsque ce groupe pouvait proposer un emploi alternatif dans des PME qu'il avait lui-même contribué à créer sur le bassin d'emploi ; l'action essentielle d'Usinor et de Framatome dans la reprise de Creusot-Loire ; la mise à disposition par Pechiney de son réseau commercial pour aider les PME à l'exportation, etc.

Certes, rien n'est parfait, mais l'on peut quand même s'interroger sur ce que serait aujourd'hui la situation de ces entreprises si elles n'avaient pas été nationalisées. Au niveau des investissements, par exemple, ou de l'état de l'appareil de production ?

Ce qui est certain, c'est que si des restructurations de même nature que celles qui ont été opérées avaient été effectuées dans un cadre privé, le coût social aurait été sans aucune comparaison avec celui que l'on peut observer aujourd'hui.

J. NODIN. Après 1981, les collectivités locales ont agi plus sur un schéma d'entreprises déconcentrées que sur celui d'entreprises nationalisées. La distribution d'eau en est le révélateur. Il était hors de question de pratiquer le prix unique. Une politique plus « régionalisée » autour des bassins de distribution d'eau a été retenue.

Le sujet central à propos de ce débat serait de se demander si les nationalisations servent seulement aux restructurations ? Est-ce seulement cela une politique industrielle ? Il y a aussi une politique de développement des régions, la démocratisation dans les entreprises... S'il s'agit seulement de restructurer, mieux valait ne pas nationaliser et pourquoi dénationaliser maintenant ?

La réussite de la téléphonie

J. LE DREN. On peut se demander si la grande entreprise est l'unité de base nécessaire pour conduire une

politique industrielle ? Le contre-exemple est la politique agricole. Laquelle a permis, depuis 25 ans, une réelle politique de restructuration sans qu'existent à proprement parler d'entreprises d'Etat, d'ailleurs impensables dans la société occidentale. L'intervention de l'Etat y a été forte et a favorisé une production accrue de biens alimentaires, ce qui constitue un service public éminent. Cette politique à long terme a été conduite par un appareil d'encadrement administratif, technique et bancaire solide, dans une apparente liberté de la profession. Il n'y a pas eu d'entreprise d'Etat, mais l'intervention de l'Etat et la stratégie industrielle y sont.

P. PINOCHET. Il existe beaucoup de similitudes entre EDF et les PTT. Sans liens relativement étroits avec la puissance publique, il serait bien difficile en France de développer une infrastructure lourde. Il faut une masse considérable d'investissements sur un cycle long. En 1974, avec quatre millions d'abonnés, nul n'aurait osé parier sur la réussite de la téléphonie en France, laquelle en est aujourd'hui à vingt-trois millions de postes.

Je ne vois pas un exploitant privé acceptant sur plusieurs décennies d'investir à long terme dans l'intérêt d'une collectivité. Aussi bien le débat sur le retour au privé intervient-il seulement quand les réseaux sont construits.

D'autre part, les intérêts de l'exploitant ne sont pas forcément ceux de l'industriel. L'industriel du téléphone trouvera intérêt à amortir ses investissements sur la période la plus longue possible ; l'exploitant aura son avantage dans les réseaux les plus fiables, les plus modernes, les plus performants. Aux USA, ATT a vécu cette contradiction. La France y a échappé. Sans doute parce qu'elle n'a cru au téléphone que 70 ans après les Etats-Unis (!), et le monopole ne couvrait que l'exploitation. Un industriel du téléphone a intérêt,

aujourd'hui, à jouer la concentration au maximum au regard du financement, de la recherche-développement, etc. Tout au contraire, l'exploitant n'y trouve que des désavantages, tant la libre concurrence est favorable pour lui.

Politique pas toujours cohérente

J.-L. JOLIOT. Cela souligne combien les entreprises nationalisées sont un phénomène de durée. De plus, elles sont bien adaptées à la taille d'un petit pays comme la France, où il n'est pas envisageable d'avoir de nombreuses entreprises sur des secteurs à forts investissements. Et si la dénationalisation est dans l'air, c'est parce que certaines des entreprises publiques apparaissent comme des secteurs juteux. Reste que la politique de l'Etat n'offre pas toujours une grande cohérence.

J. NODIN. On peut ajouter que la privatisation intervient à cause d'investissements pas faits à temps. C'est le cas de l'eau de ville de Paris... Ils se trouve des entreprises privées aussi performantes qu'EDF en matière de recherche. Reste qu'on laisse bien volontiers expérimenter le secteur public. Il essuie les plâtres ! Voir le plan calcul, l'informatique...

P. HÉRITIER. Il y a eu une amorce de cohérence industrielle par les politiques qu'ont mises en place les entreprises nationalisées en 1982. Ces politiques ont favorisé la compétitivité de l'appareil industriel français. Elles ont fait progresser le commerce extérieur. De même la recherche française — en chute libre depuis dix ans — a été relancée en partie par l'effort des entreprises nationalisées, par l'intermédiaire des contrats de Plan Etat-Entreprises ; mais les effets ne peuvent être visibles qu'à long terme.

Par contre les entreprises privées n'ont pas souscrit de contrat de Plan

— bien qu'elles le pouvaient — car leur intérêt n'est pas identique à celui de l'Etat. Elles sont davantage obligées à une vision à court terme, à une rentabilité immédiate, alors que l'Etat développe des perspectives à long terme, des projets à rentabilité immédiate faible demandant un effort important. C'est pour ces raisons que l'on ne peut réduire la politique industrielle de la France à la somme des politiques industrielles des entreprises privées et même publiques.

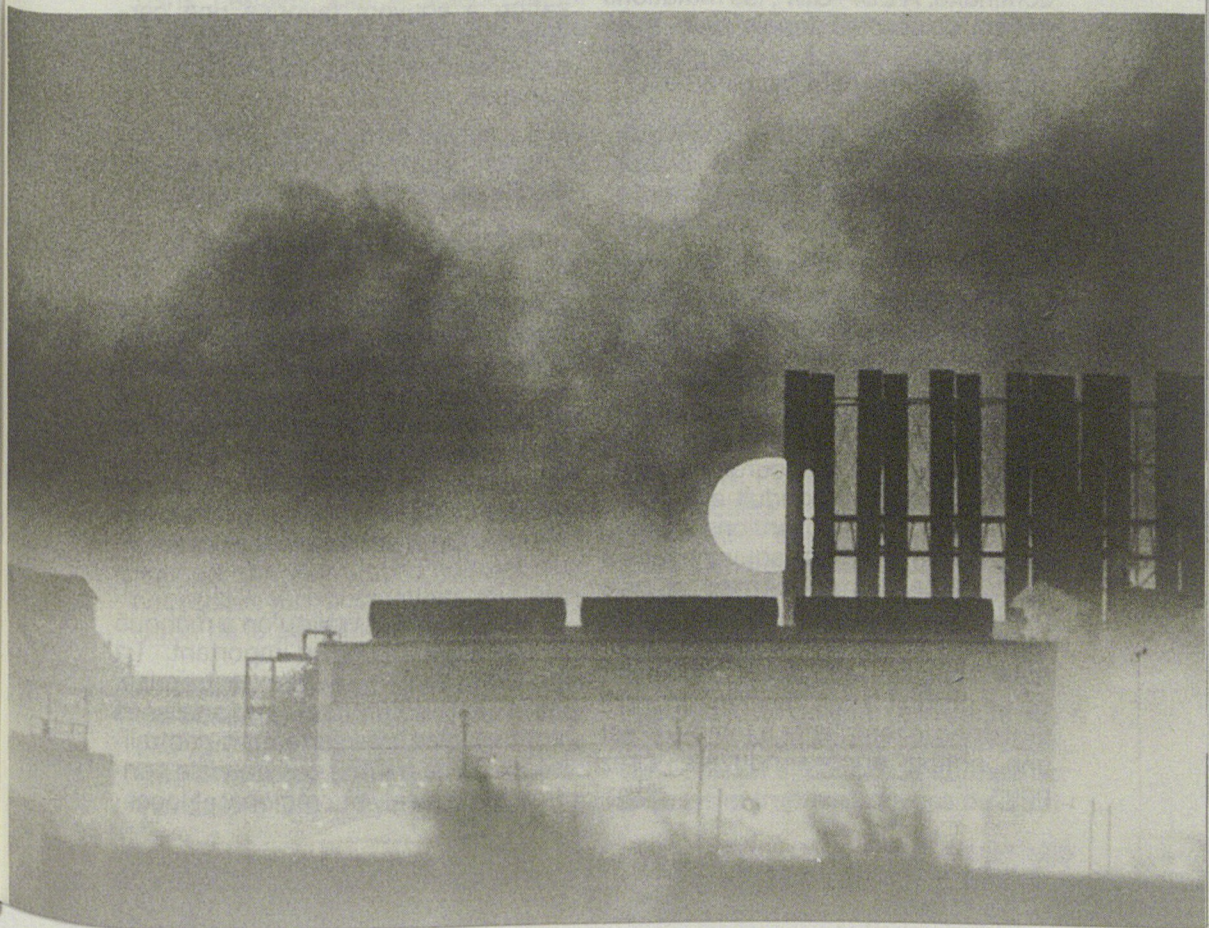
Bientôt 3 millions de minitels

P. PINOCHET. Il est incontestable, à certains moments et pour certaines d'entre elles, que des entreprises nationalisées se sont trouvées en panne de politique industrielle, se contentant de gérer l'existant, notamment des sureffectifs. Exemple : la téléphonie.

Mais on observe, pour reprendre la comparaison entre les deux secteurs, que les entreprises privées se situent le plus souvent dans le court terme en matière d'investissements. Exemple contraire et encore les PTT.

En France, le développement du minitel s'est opéré d'une manière tout à fait inédite à la différence de partout ailleurs. Les autres pays industriels l'ont lancé sur la base de locations relativement élevées ou par la vente du produit. Résultat : une croissance relativement faible du parc. En France on en est à 1 500 000 terminaux placés ; il y en aura 3 millions à la fin de l'année. cela n'est possible que quand l'exploitant raisonne large ; qu'il accepte de fournir l'infrastructure sachant qu'il amortira et rentabilisera cette infrastructure par la suite.

P. HÉRITIER. En relevant, toutefois, qu'une entreprise privée est très dépendante du court terme, ne serait-ce qu'en terme de bilan. Pour avoir des perspectives à long terme



il faut aussi une politique à court terme très bien ficelée.

J.-L. JOLIOT. Ce qui caractérise l'entreprise industrielle, c'est la lourdeur de l'investissement collectif. Cela nécessite une vision à long terme. Il y faut une garantie de durée.

En France, l'entreprise privée qui veut développer un produit demande des subsides à l'Etat pour financer la recherche et le lancement. Si le produit réussit, elle encaisse le bénéfice.

Mais arrive un moment où le produit est périmé. Alors vient la tentation de se protéger par une barrière protectionniste, d'obtenir la garantie d'achat, des subventions... Et l'Etat marche souvent. On est dans un système de quête permanente. Et plus l'industrie s'enfonce, plus l'Etat marche !

Avantage des entreprises nationalisées : leurs problèmes s'intègrent dans la vie de l'entreprise, dans leur continuité. A EDF-GDF, les mutations ont été colossales depuis 1946. Elles l'ont traversé sans à-coups et furent digérées calmement, sereinement.

Une concertation de fait

P. HÉRITIER. En France, les entreprises privées n'ont jamais réussi à s'entendre sur une politique industrielle et leur rivalité s'étendait au-delà des frontières. La nécessité d'harmoniser ces politiques pour certains secteurs, voire de restructurer ces secteurs (chimie lourde), est une des raisons qui a conduit aux nationalisations. Les subventions à fonds perdus de l'Etat sont souvent liées à la stratégie des entreprises et plus particulièrement à celle de leur portefeuille d'activité. De nombreux industriels français découvrent seulement qu'un produit a une vie et meurt, qu'il faut donc le remplacer à temps. C'est une notion encore nouvelle chez nous.

J.-L. JOLIOT. Autre atout, les entreprises nationalisées organisent la cohabitation dans un même conseil d'administration d'intérêts pas forcément concordants : l'exploitant, le fabricant, le client, les collectivités locales, les collectivités concédantes, les salariés... L'entreprise nationalisée introduit une concertation de fait.

G. DANTIN. Pour en revenir à la politique sociale, on a observé le développement concret de nouvelles solidarités à l'intérieur des groupes. Les accords cadres qui ont été négociés, et le plus souvent conclus à ce niveau, ont donné lieu à des négociations décentralisées dans les sociétés et les établissements qui ont permis de rapprocher sensiblement la situation des travailleurs dans beaucoup de domaines : couverture sociale, durée du travail, droit syndical, traitement par rapport à l'emploi, déroulement de carrière des militants... De plus, la loi de démocratisation a souvent favorisé une certaine reconnaissance mutuelle entre organisations syndicales et Direction générale.

Pas assez

« entreprises de la nation »

CADRES CFDT. Le débat sur les nationalisations, l'organisation des entreprises qui relèvent de ce secteur, s'est arrêté au niveau national et n'a pas atteint les régions. Des procédures avaient été prévues dans le cadre des lois de décentralisation. Cela a très peu fonctionné. Quel est votre sentiment ?

J. NODIN. C'est vrai qu'on a manqué là quelque chose d'important. La décentralisation a été entreprise, mais les entreprises nationalisées sont restées très fortement centralisées. Ça ne permet pas de vraie confrontation au niveau régional et local.

P. HÉRITIER. En effet. Le terme confrontation semble tout-à-fait adapté. Mais les nationalisations ont été plus une étatisation qu'une socialisation, on ne le dira jamais assez. Le principe d'autonomie de gestion constitue un pas dans cette direction. Le contrat de Plan permet le compromis entre les exigences nationales et les exigences et contraintes d'une entreprise qui a ses perspectives propres.

C'est pour sortir les entreprises nationales d'un cadre trop étatique que la CFDT a proposé que le Haut Conseil du secteur public soit transformé en une sorte de Haute Autorité sur le modèle de ce qui existait déjà pour l'audiovisuel.

On est toujours dans le cas formel d'entreprises d'Etat, alors qu'elles devraient être les entreprises de la nation. Ce n'est pas pareil. Pour le devenir, cela supposerait que tous les partenaires – Etat, mais aussi collectivités locales, personnel, usagers dans certains cas – soient mieux associés à leur marche à court terme comme à leur avenir à long terme.

J. NODIN. ...Comme il devrait y avoir réellement un budget de la nation et non pas qu'un budget du seul Etat !

G. DANTIN. Reste à ne pas oublier les ombres du tableau et il y en a. Par exemple l'absence de « loi de respiration » du secteur nationalisé.

Ce manque a rendu difficile, pour ne pas dire illégale, la nécessaire adaptation ponctuelle du contour des groupes nationalisés. Pour l'emploi, il semble indispensable de ne pas figer ce contour pour l'adapter aux nécessités aux fluctuations de l'évolution de la politique industrielle.

Une autre ombre au tableau est celle qui concerne le rôle que doivent jouer ces groupes nationalisés, dans le cadre de la politique économique et industrielle du Pays. Ce rôle n'a

jamais été affirmé clairement par le gouvernement précédent ; ou plus exactement on a été une fois dans le zig et une fois dans le zag. On est passé d'un certain dirigisme à l'autonomie de gestion la plus totale. Celle-ci pose quelques problèmes. Prenons le cas Renault. Il se « reconcentre sur son métier » pour tenter de résorber son déficit. Pour ce faire, il se « débarrasse » de certaines de ces filiales dont Renix spécialisée dans la recherche des cristaux liquides pour écrans plats. Du point de vue de la Régie, c'est bien joué ; cette filiale n'est pas immédiatement rentable. Mais du point de vue de la politique industrielle nationale, qu'en dire lorsque cette filiale est rachetée par des Américains alors qu'elle possède une technologie de pointe, fait des études futuristes pour équiper l'automobile future ? Demain, les constructeurs français iront s'approvisionner aux Etats-Unis qui ont acheté nos connaissances, ou peut-être au Japon !

Relancer la planification

CADRES CFDT. Question liée : faut-il relancer ou instaurer une planification qui intègre totalement les entreprises publiques ?

P. HÉRITIER. La confédération souhaite relancer le débat sur la planification. En outre, pour elle, les contrats de Plan ne doivent pas être limités aux seules entreprises publiques.

J. NODIN. Parallèlement les collectivités locales devraient introduire la planification dans leurs débats. Elles n'ont généralement aucune gestion prévisionnelle, pas de stratégie. Mais c'est le moment d'évoquer une série de points :

1. Nous voudrions retrouver un service public de qualité. Cela va de soi.
2. On le souhaiterait concurrentiel. Qu'il soit en situation de se mesurer avec les entreprises privées de distri-

bution d'eau ; avec les fleuristes et que les produits des parcs et jardins soient vendus sur les marchés ; avec les pompes funèbres. On peut y aller sur tous les terrains !

3. On refuse que les bons résultats du secteur public bénéficient au privé.

4. On souhaite que les collectivités locales aient les mêmes atouts et les mêmes devoirs : à savoir le résultat et la qualité.

5. On est prêt et on souhaite débattre de nos relations tant avec les salariés qu'avec les usagers.

Nous ne disons pas du tout : halte à la privatisation ! Nous souhaitons plus exactement que le service public se pose de telle façon qu'il soit de qualité et efficace.

G. DANTIN. Bien sûr le concept de planification intégratrice des entreprises publiques irait dans le bon sens et nous y sommes favorables, mais dans l'immédiat nous défendrons les nationalisations existantes. Le bilan que nous en avons fait demeure favorable.

Nous estimons que la loi de démocratisation du secteur public produit des effets positifs, tant pour les salariés que pour les entreprises. Nous demandons donc son maintien et nous nous opposerions à sa disparition.

Par contre, nous sommes prêts à discuter avec les acteurs intéressés des modifications qui pourraient être apportées aux textes actuels ou à leur application, pour leur donner davantage d'efficacité.

C'est ainsi que des questions intéressent : l'ouverture du capital des nationalisées, la loi de respiration du secteur public, les relations des entreprises nationalisées et l'Etat, la nomination des administrateurs salariés... Elles pourraient faire l'objet de négociations.

Pour un système évolutif

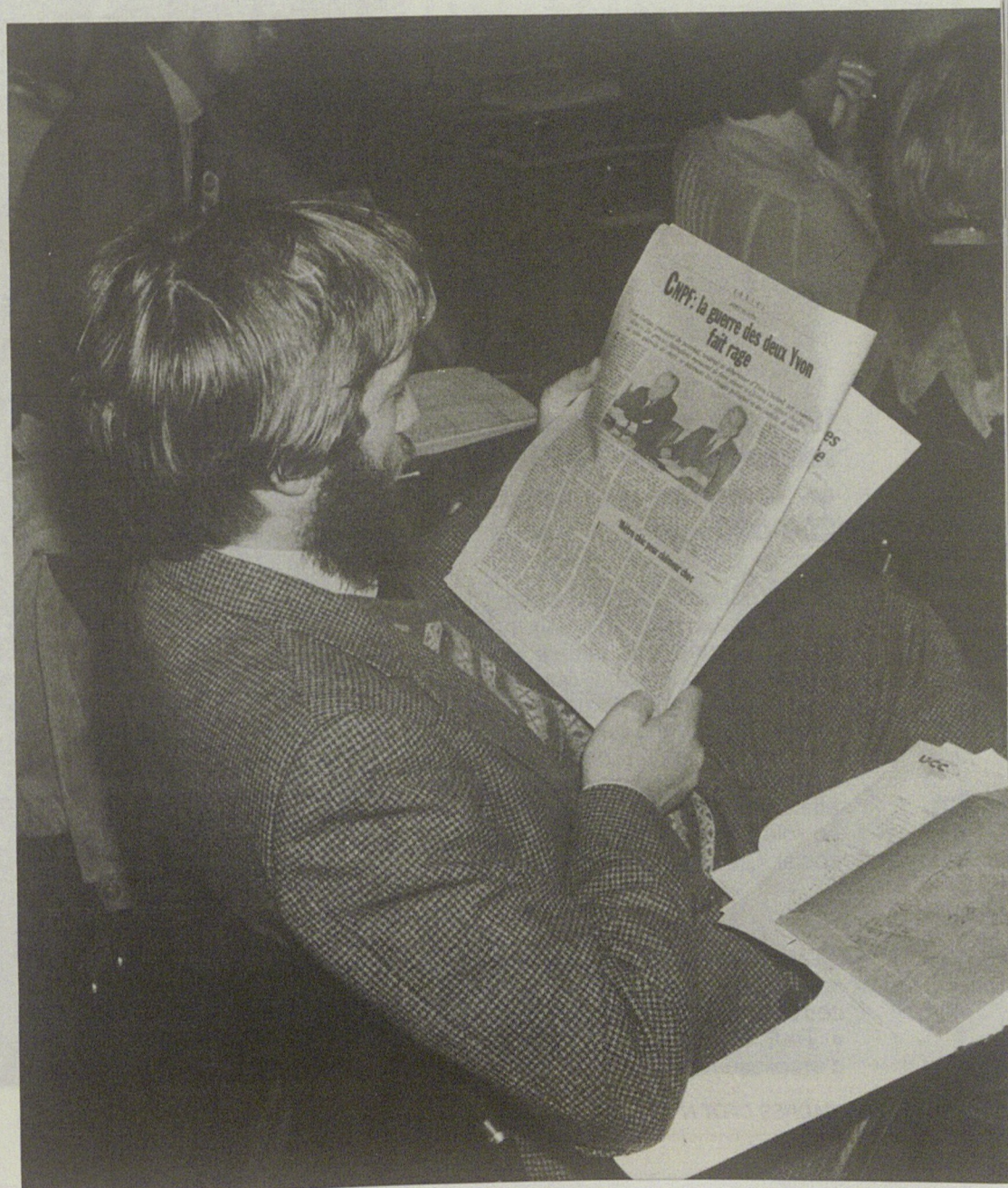
P. PINOCHET. Notre définition : offrir le meilleur équilibre entre rentabilité économique et efficacité sociale. Que le service public ne soit pas figé, mais soit évolutif. Dans le vocable de monopole il y a un mot à rayer sans appel : celui de privilège. Le monopole ne devrait être que la simple contrepartie d'un certain nombre de contraintes. Pour les PTT, par exemple, si des restrictions trop importantes sont apportées au monopole, l'avènement de réseaux concurrentiels est un risque majeur.

Le risque de négliger le caractère industriel et commercial de certains services publics n'est pas moindre. Certains courants de pensée, notamment la CGT, ne retiennent qu'un seul statut d'administration d'Etat qui n'aurait aucune autonomie vis-à-vis du budget de l'Etat. Rien de mieux pour les condamner à terme. D'autres s'impatiente de leur faible niveau d'autonomie et – aux grands maux les grands remèdes ! – proposent de couper le cordon ombilical. La condamnation à terme n'est pas moindre. La meilleure réponse évidemment est une synthèse entre ces deux situations ou missions contradictoires.

J. NODIN. Nous réfléchissons à l'émergence de vraies entreprises municipales ayant des missions de caractère industriel et commercial.

MAIS POURQUOI NATIONALISER LES BANQUES ?

RÉGIS DE BERRANGER



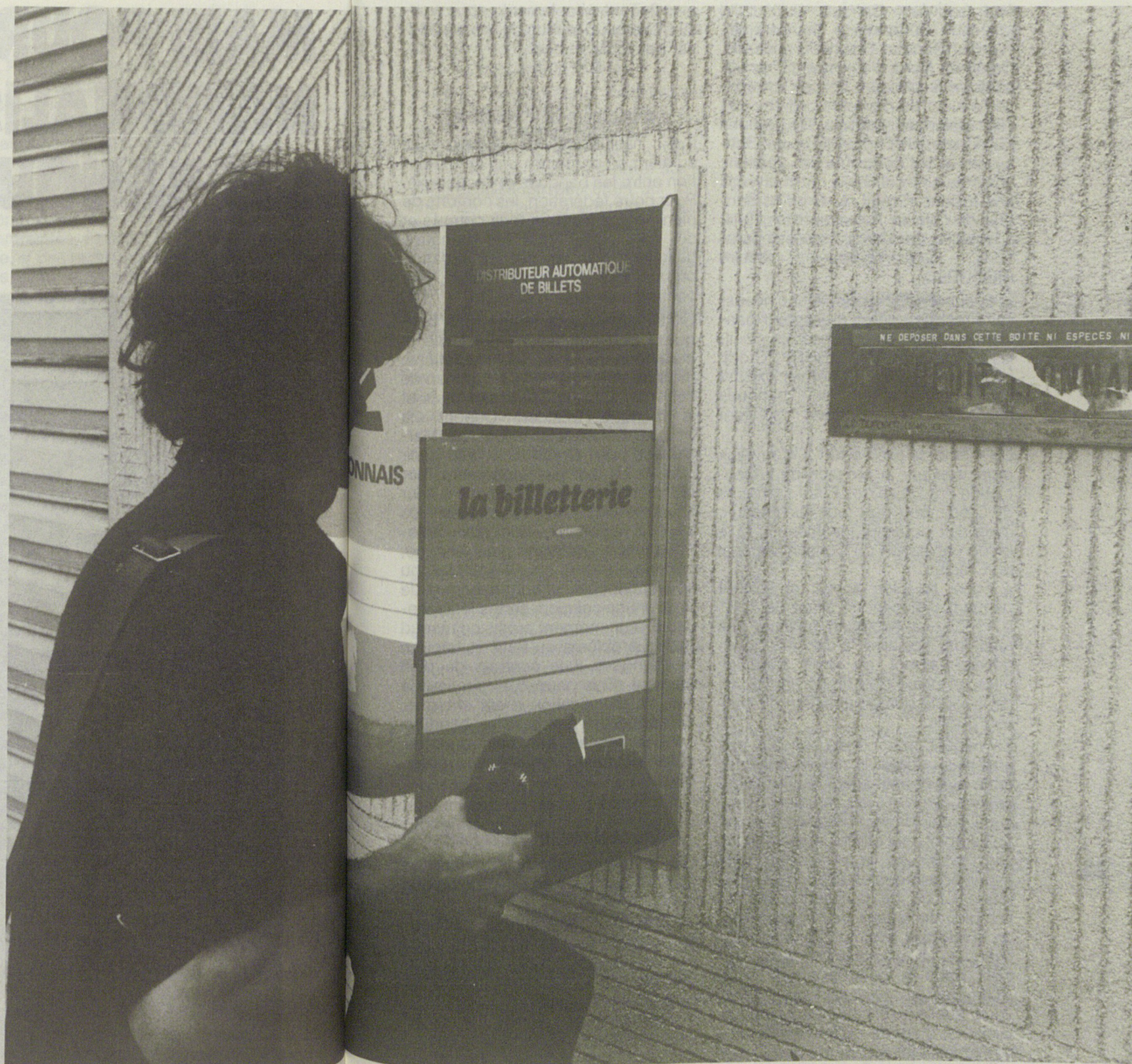
1982, la restructuration du secteur bancaire : 39 banques et compagnies financières, 200 000 relais.

■ La fédération de la Banque CFDT est et reste, favorable aux nationalisations ; non par simple goût de l'idéologie, ou parce que cela fait bien quand on est de gauche. NON ! Elle le dit par cohérence avec un projet politique et un projet économique ; pour qu'une nationalisation soit efficace, il faut des conditions quant au rôle économique et quant au rôle social. Qu'en a-t-il été depuis 5 ans ?

Un rapide bilan

39 banques et compagnies financières ont été nationalisées en 1982, couvrant presque 200 000 salariés.

● Tout d'abord un certain nombre d'établissements en difficulté ont pu



être sauvés : Banque Rothschild (devenue Européenne de Banque), Worms, Banque Union Européenne, Crédit du Nord, Vernes, etc. Les raisons de la situation de ces entreprises étaient de plusieurs ordres : soit elles étaient adossées à des groupes industriels (BUE pour Empain Schneider) et ont donc subi des gestions hasardeuses ; ou bien ont mal vécu des fusions (Crédit du Nord et Banque de l'Union Parisienne en 1974) auxquelles se sont jointes des opérations catastrophiques (affaire RIBOUREL).

- Ensuite, 1982 a permis une nécessaire restructuration du secteur bancaire français : à côté des trois « vieilles » nationalisées (BNP, Crédit Lyonnais, Société Générale) existait une constellation de banques moyennes et petites, souvent « orphelines ».

De même, la profession a été mieux organisée par la création de l'Association Française des Etablissements de Crédit, couvrant tous les réseaux, mais aux pouvoirs insuffisants, et à la réorganisation du Conseil National du Crédit.

- Enfin, au plan social, et surtout pendant une période allant de 1981 à 1983, une évolution positive des relations sociales s'est fait jour : développement du droit syndical, mise en place des droits nouveaux, de la loi de démocratisation du secteur public.

En négatif, par contre, on n'a pas encore su utiliser le moyen considérable que constituaient les nationalisations pour prévoir, étudier, négocier l'avenir de la profession, l'avenir de l'emploi. Les études ou prévisions sur l'avenir de la profession sont l'œuvre d'experts extérieurs. La fédération CFDT de la Banque fait de l'emploi, de l'avenir de la profession, de la maîtrise des mutations technologiques, un axe essentiel de son travail ; dans la banque aussi, on a « l'emploi au cœur ». Alors, direz-vous, quelle justification aux nationalisations, d'autant qu'au niveau économique, cela n'a pas été parfait non

plus ? Tout simplement, nous voulons tirer un bilan lucide, pour changer ce qui ne va pas.

La banque et l'économie

Des nationalisations bien vues auraient dû permettre une autre relation entre les banques et l'économie. Pour notre fédération, les contrats de plan permettaient de tenir compte et du rôle social que les banques devraient jouer, et de leur situation propre, tout en passant par la voie contractuelle et non dirigiste.

Un slogan suivant lequel « les banquiers peuvent payer » est facile et commode dans les manifestations, mais ne répond à rien. Il n'y a rien de commun entre le Crédit Lyonnais et la Banque Scalbert Dupont, la Société Générale et la Société Marseillaise de Crédit : il faut tenir compte de leur développement, leur situation, leur type de clientèle, leur situation financière, mais aussi des besoins régionaux, nationaux, industriels. Faire intervenir une banque, comme en 1985 pour RENAULT ou souvent pour la sidérurgie, permet de trouver une solution, certes indispensable, à un moment précis ne résoud pas le problème au fond et fragilise les banques. Les contrats de plan auraient dû le permettre ; au lieu de cela, la planification a été enterrée. Le risque est grand si les banques sont livrées au bon soin du privé entre les mains de capitaux étrangers.

Un secteur en mutation

Les mutations du secteur bancaire sont de deux ordres : technologique et économique.

S'il n'est pas nécessaire de développer beaucoup, rappelons certaines des mutations technologiques auxquelles nous sommes confrontés tous les jours.

- *Au guichet* : on saisit directement les opérations ; s'il doit rester encore des cas, bien ringard apparaît le

temps des liasses carbonnées remplies par le guichetier ou le client. La banque à domicile est sortie de l'imaginaire pour devenir réalité.

- *Dans l'administratif* : progressivement disparaissent les grands services où se traitaient les opérations intermédiaires (portefeuille, comptabilité) ; le plus marquant porte sur la dématérialisation des titres qui touche des centres à effectifs importants.

- *Au niveau interbancaire* : nous avons affaire aux échanges financiers internationaux.

Pour les mutations économiques, deux exemples :

- **La banalisation** : il s'agit progressivement de permettre à l'ensemble des réseaux bancaires d'effectuer toutes les opérations ; permettre ne veut pas dire obliger, et si la structure de certains établissements leur permet de faire beaucoup de choses, d'autres établissements des réseaux devront choisir des créneaux, se spécialiser.

- **La déréglementation** : il s'agit là de faire tomber un certain nombre de règles afin de favoriser la concurrence, de dynamiser le marché financier ; une parmi d'autres, la création du papier commercial et la possibilité pour un certain nombre de grandes entreprises (environ 200 aujourd'hui) d'aller directement sur le marché pour se procurer et s'échanger des fonds.

Cette innovation peut avoir deux conséquences :

- sur la politique monétaire et sur les entreprises.

Conséquences sur la politique monétaire

Le papier commercial institutionnalise le face-à-face entre les entreprises. Ceci risque de nuire à l'efficacité de la politique monétaire par les flux ainsi soustraits au système bancaire et pousser à une régulation par les taux.

Une telle régulation accroît, à notre sens, notre dépendance vis-à-vis des taux étrangers puisqu'en effet, la baisse du taux du marché monétaire ne peut pas par définition être garantie.

Ce sont des questions très importantes qui se posent à travers cette réforme. Elles touchent à la fois : le type de régulation monétaire, l'influence de la hiérarchie des taux sur les marchés et les produits. De plus, que subsisterait-il d'un politique sélective du crédit ?

Conséquences sur les entreprises

Un certain nombre de questions se posent, a priori cinq :

1. Une telle réforme répond-elle aux besoins actuels de financement des entreprises, alors que celles-ci ont reconstitué leurs marges et leurs trésoreries ?

2. Cette réforme est-elle nécessaire pour les grandes entreprises alors qu'elles sont déjà en mesure de négocier directement, individuellement les conditions avec leurs banques ?

3. La réforme ne va-t-elle pas accroître un peu plus le dualisme industriel entre les grandes entreprises et les PME ?

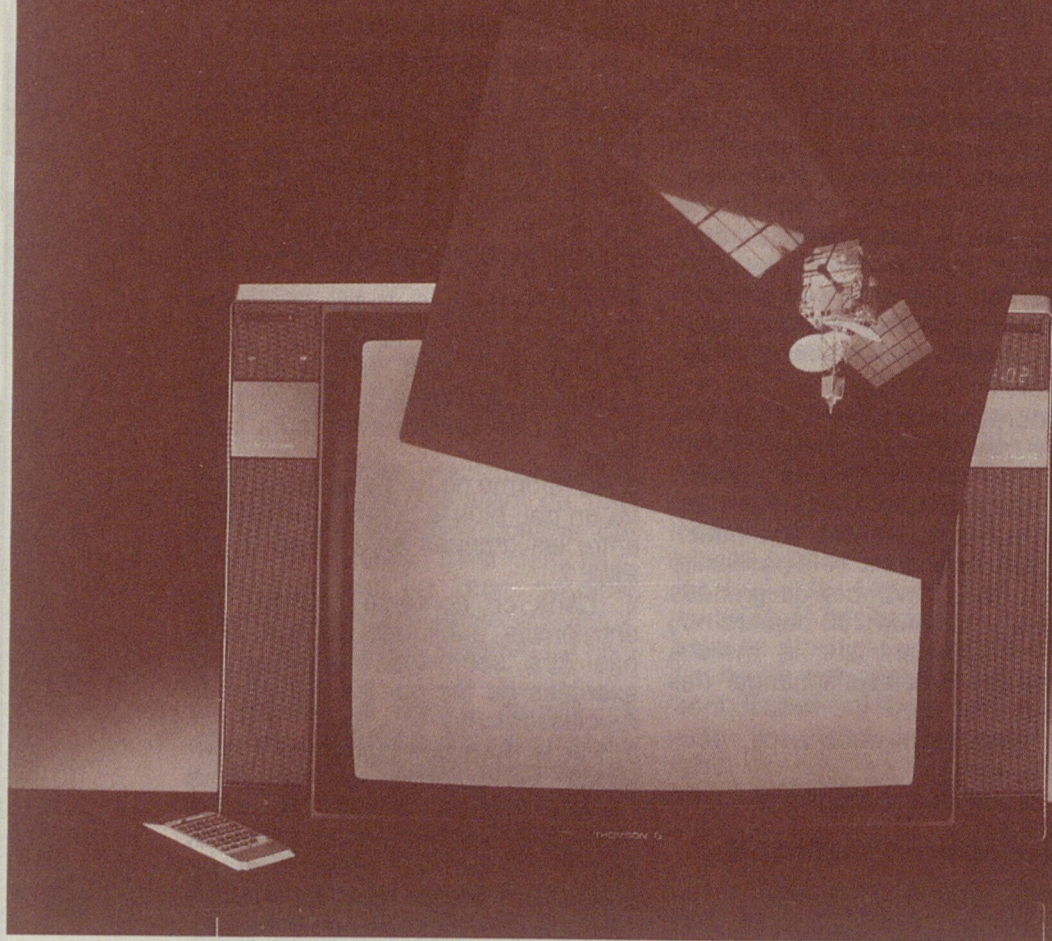
4. Dans ce contexte nouveau les entreprises publiques ne vont-elles pas être soumises aux pressions exercées de fait par les organismes de classement ?

5. Par le biais des instruments nouveaux, les sociétés multinationales ne vont-elles pas pouvoir modifier à leur guise les termes de paiement entre filiales et maison-mères, échapper à ce qui reste de contrôle des changes et procéder ainsi éventuellement plus facilement à des opérations de termaillage ?

La conclusion qui peut être tirée est qu'on passe sans nuance d'une politique assistée, mise en place bien avant 1981, à un libéralisme sauvage hors du temps.

Régis de Berranger

THOMSON MC4. LA NOUVELLE PRECISION DE L'IMAGE.



Les nouveaux téléviseurs 63 et 70 cm THOMSON MC 4 sont prêts pour la télévision de demain. Ils ont été conçus pour une nouvelle précision.

Précision des contrastes et des couleurs.

Le téléviseur THOMSON MC 4 est équipé du système Black Matrix, une nouvelle technologie dans la structure de l'écran, des bandes noires verticales masquent les interlignes entre chaque point lumineux et déterminent ainsi plus nettement leur contour.

Cette nouvelle précision augmente la finesse

des couleurs et facilite la lecture des sous titres et des textes.

Précision de l'image.

Le téléviseur MC 4 est doté d'une nouvelle génération de tube 70 cm à "coins carrés". Le bénéfice immédiat est une augmentation de 9,5 % de la surface visible de l'écran. Ce tube est équipé du fameux canon à électron DB/XL, qui améliore la précision de l'impact du faisceau d'électron, grâce à une meilleure convergence. Il offre surtout une image de haute définition qui correspond aux exigences des nouvelles techniques audiovisuelles.

Équipés d'une télécommande 39 programmes à synthèse de fréquence les nouveaux téléviseurs THOMSON MC 4 sont prêts pour le magnétoscope, la micro informatique, le vidéotexte, le câble et le satellite...

Ils existent en deux versions : 63 et 70 cm, multi standard PAL et SECAM.

Pour la télévision de demain, la précision des nouveaux téléviseurs 63 et 70 cm THOMSON MC 4 va faire toute la différence.

THOMSON

NI IMMOBILISME, NI PRIVATISATION A TOUT VA

PAR MICHEL ROUSSELOT

Phénomène des temps incertains, on demande des preuves : que la dérégulation, ça marche. Et l'exemple de Grande-Bretagne n'est pas... probant.

De ce côté-ci du Channel, les incertitudes ne sont pas minces non plus : les entreprises nationalisées ?... pourraient mieux faire. L'Europe ?... pourrait être moins timorée. Le monopole ?... en pleine révision et pas intangible. Plus de résolution et moins de débats creux, conclut Michel Rousselot : revenons au concret.

□ Déréguler, dérèglement, dénationaliser, autant de mots empruntés au vocabulaire libéral et qui font mouche. Au-delà des mots, il est facile de mettre en évidence les contradictions des hommes politiques de droite qui aujourd'hui se prononcent pour moins d'impôts, moins de fonctionnaires et pour la dénationalisation alors qu'hier, sous les gouvernements du Général de Gaulle ou de Giscard d'Estaing, ils lançaient le programme Concorde, la politique nucléaire, et comme M. Chirac de 1974 à 1976, effectuaient une relance keynésienne augmentant le Smic et les prestations familiales. Il est également amusant de constater que l'on n'a pas entendu en France les chantages de la déréglementation prôner l'abandon du système européen – pourtant fortement réglementé – de la politique agricole commune... intérêt électoral oblige !

Du côté des USA, on constate aussi que le libéralisme affiché par Ronald Reagan au début de son premier mandat a été fortement corrigé depuis 1983 par l'ouverture du crédit et l'accroissement de la demande publique. Il faut donc probablement se tourner vers la Grande-Bretagne pour voir appliquer à la fois des mesures monétaires draconiennes et une politique de

transferts d'activités au secteur privé et de dénationalisation.

Observons simplement que le bilan n'y est pas convaincant. L'oral est à refaire. Malgré une faible inflation et un taux de croissance honorable, le chômage reste très important et la production industrielle est aujourd'hui au niveau de celle de l'année 1970. Il faut donc, s'il en est temps – et il risque de l'être... longtemps – clarifier les enjeux, regarder grands yeux ouverts nos systèmes collectifs. Qu'est-ce qui a bougé ? Qu'est-ce qui est déficient ? Qu'est-ce qui va bien ?

Régulation et planification

Les mécanismes de régulation économique utilisés par l'Etat sont nombreux, de la politique monétaire au rôle des commandes publiques, des incitations fiscales à la fixation du Smic... Abandonner l'ensemble, placer l'économie sous la seule dépendance du marché, conduit à la non satisfaction des besoins de base, à des inégalités croissantes et à la toute puissance des monopoles privés incontrôlés. La crainte de l'Etat mène à d'autres dépendances. Par contre, ce qui apparaît indispensable, c'est bien d'établir les responsabilités des différents acteurs, de s'assurer de la validité des objectifs, de contrôler l'efficacité des dispositifs, d'en limiter les effets pervers.

Quant à la planification, sa nécessité ne peut être sérieusement contestée. Les outils de prévision et de planification des grandes entreprises se sont considérablement développés ces dernières années, et les critiques ne manquent pas contre les initiatives à courte vue ou mal coordonnées des ministères.

Mais on ne sait pas très bien comment assurer entre entreprises-pouvoirs publics-acteurs économiques et sociaux la coordination et la programmation des études, des projets de développement, alors même que leur nécessité est rendue plus évidente par les difficultés de la période, par la limitation des ressources et par la complexité des problèmes.

Un seul exemple dans le domaine de la télévision. On ne peut à la fois développer la transmission hertzienne, la transmission par satellite, la transmission par câble (même si l'on peut concevoir certaines combinaisons). Les choix impliquent de nombreux acteurs économiques et politiques pour plusieurs années. Pour cela, il est nécessaire d'étudier, de planifier, de coordonner.

Les tentatives entreprises pour favoriser la prise en compte du moyen et du long termes, pour développer la recherche publique et privée, pour donner efficacité et dynamisme aux travaux du Plan, ne doivent pas être abandonnées. Il convient, au contraire, de les poursuivre tout en veillant mieux à ce que les engagements alors contractés (dans les contrats de plan par exemple) soient effectivement tenus.

Le tissu économique local ne peut être abandonné au hasard des choix d'implantation ou de fermetures d'usines.

La loi de décentralisation a permis de rapprocher les décisions de ceux qu'elles concernent et constitue donc un progrès important. Dans le domaine économique et industriel notamment, des expériences se sont développées principalement dans les bassins d'emploi et les régions. Mais les services publics et les entreprises nationalisées n'ont procédé que très inégalement à la décentralisation de leurs structures. Cela serait pourtant nécessaire si l'on veut tenir compte de l'interpénétration, des conséquences croisées au niveau local des politiques des entreprises, les groupes comme les PME.

Politiques industrielles : pourraient mieux faire...

Le développement économique ne peut aujourd'hui se passer de politiques industrielles fortes. Dans certains cas, les instruments que constituent les

entreprises nationalisées ou les services publics ont joué un rôle décisif. Cela a été le cas dans le développement des grands projets ou la restructuration des secteurs en perte de vitesse (la chimie par exemple).

Dans les autres cas, le rôle original des entreprises nationalisées est apparu moins évident. Les progrès industriels, le fort développement des investissements, peuvent faire illusion, mais leur comportement tant interne qu'externe ne s'est pas beaucoup distingué de celui de groupes privés. Pourtant ces groupes, insérés dans le réseau industriel, confrontés à la concurrence internationale, devraient jouer un rôle moteur pour la définition et la réalisation d'une politique industrielle nationale et européenne, et pour la recherche de modes de gestion plus performants en s'appuyant sur l'intervention accrue des salariés.

Mai 1984, un colloque de l'UCC-CFDT lance la campagne pour l'expression des salariés.



57

De leur côté, les chambres patronales semblent peu se préoccuper de développer des politiques industrielles. La recherche de politiques industrielles européennes est par ailleurs une nécessité de survie. Or les entreprises publiques ou privées privilégient souvent des stratégies mondiales au détriment d'une collaboration au niveau européen. Leurs intérêts immédiats (et parfois à trop courte vue) les poussent à rechercher des alliés non européens pour tenter de pénétrer ces marchés, alors qu'on facilite en conséquence la pénétration du marché européen par les firmes américaines ou japonaises. A terme, les pays d'Europe risquent de perdre leur autonomie industrielle,



Lacq, le complexe pétrochimique.

sans que l'effet d'entraînement attendu du marché américain ne soit à la hauteur des expériences. L'enjeu est économique, mais aussi social et politique. Si dans le passé trop d'occasions ont été manquées pour la coopération entre entreprises en Europe, des programmes (Esprit, Race, Euréka...) ont contribué à créer un mouvement. Il devrait être considérablement amplifié. La suppression des frontières intérieures d'ici le 31 décembre 1992, prévue par l'acte unique européen, peut constituer une chance nouvelle. Cela est possible si des moyens (1) nouveaux sont mobilisés et contribuent à aider les différents acteurs à abandonner des visions à trop court terme. Il ne s'agit pas seulement des Etats (même si la volonté politique doit être affirmée plus fermement), mais aussi des directions d'entreprises et des organisations syndicales. Trop d'occasions ont été manquées.

Ouvertures sur le monopole

Qu'en est-il du monopole sur lequel ne sont développés la plupart des services publics ? Le monopole, au départ, répondait à une double nécessité :

- la nécessité d'assurer tel ou tel service à tous, ce qui a conduit à le développer sur l'ensemble du territoire ;
- la nécessité d'en assurer l'accès au même prix partout, ce qui a engendré des systèmes de péréquation entre les zones aux activités bénéficiaires et celles qui sont déficitaires. La situation de monopole alimente le risque de dégradation du service public : rigidités bureaucratiques, ignorance des réactions des usagers, soumission aux intérêts corporatistes, manque d'ambition de développement, etc. Il n'en demeure pas moins que la péréquation des prix des services reste aujourd'hui une base de fonctionnement des services publics dans de nombreux secteurs et dans de nombreuses régions : électricité, poste, transports... Elle interdit les opérations de privatisation sectorielles qui conduiraient à séparer les activités bénéficiaires des autres. Cependant les coûts réels ne peuvent être ignorés sans risque d'effets pervers importants.

En outre, l'évolution technique et économique provoque l'apparition de moyens nouveaux, lesquels se situent en concurrence. La protection juridique

(1) Un tiers du budget des communautés européennes est utilisé pour la gestion des stocks de beurre et de lait, alors que 2 % seulement est consacré à la recherche développement.

que constitue le monopole s'avère ainsi insuffisante dans les faits si elle n'est pas relayée par une triple exigence :

- L'EXIGENCE DE QUALITÉ DU SERVICE, qui conduit à la définition de critères de mesure, mais aussi à prendre en compte l'évolution de la demande sociale, les besoins et les réactions des usagers et clients (que ce soient des individus, des entreprises ou autres collectivités). L'évolution et la diversification des services deviennent l'intervention des usagers dans les choix effectués, ne faudrait-il pas se doter d'instances fortes pour évaluer la qualité du service ?

- L'EXIGENCE DE COÛT DU SERVICE, comme la nécessité permanente d'améliorer le rapport qualité-prix malgré l'absence de concurrence directe ;

- L'EXIGENCE DE DÉMOCRATIE dans le respect des objectifs définis, laquelle va de pair avec la transparence dans le volume des charges découlant de l'Etat et l'utilisation des ressources.

Ainsi il apparaît que la notion de service public ne pourra probablement pas rester ancrée sur un monopole immuable, mais sera à l'avenir davantage soumise à l'évaluation du public et à l'arbitrage du pouvoir politique. Le service public ainsi remis en question deviendra un enjeu du débat démocratique. S'il sait saisir cette chance, il y gagnera en vigueur.

Réfléchir, élaborer, confronter

Améliorer l'efficacité passe par une transformation des modes de gestion. Il n'est que trop vrai que les charges de services publics, associées à la rigidité des procédures budgétaires et à la lourdeur des grands systèmes, contribuent à rendre moins lisibles les objectifs de productivité. Il importe donc d'amplifier tous les efforts déjà engagés pour favoriser l'autonomie de gestion et la responsabilité. C'est le cas des processus de décentralisation où des mesures neuves sont requises :

- pour définir des objectifs et des projets négociés avec les partenaires (collectivités publiques, usagers et clients, salariés) ;

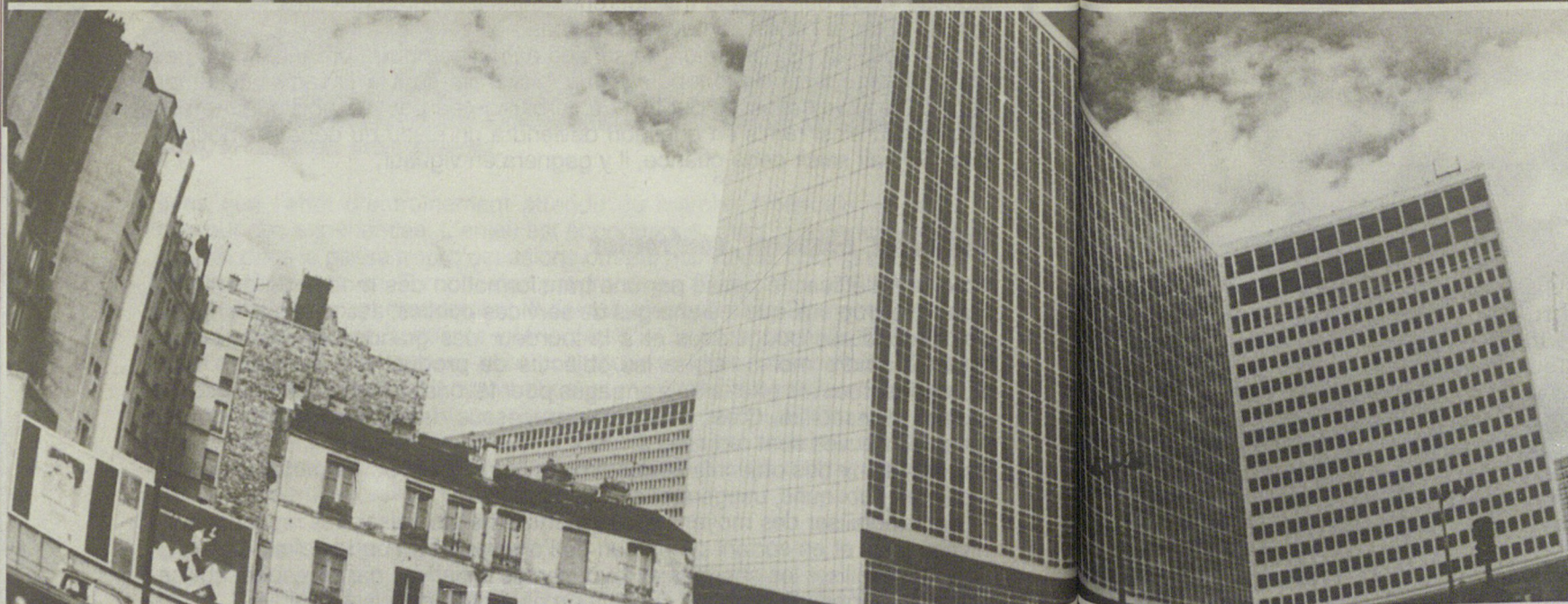
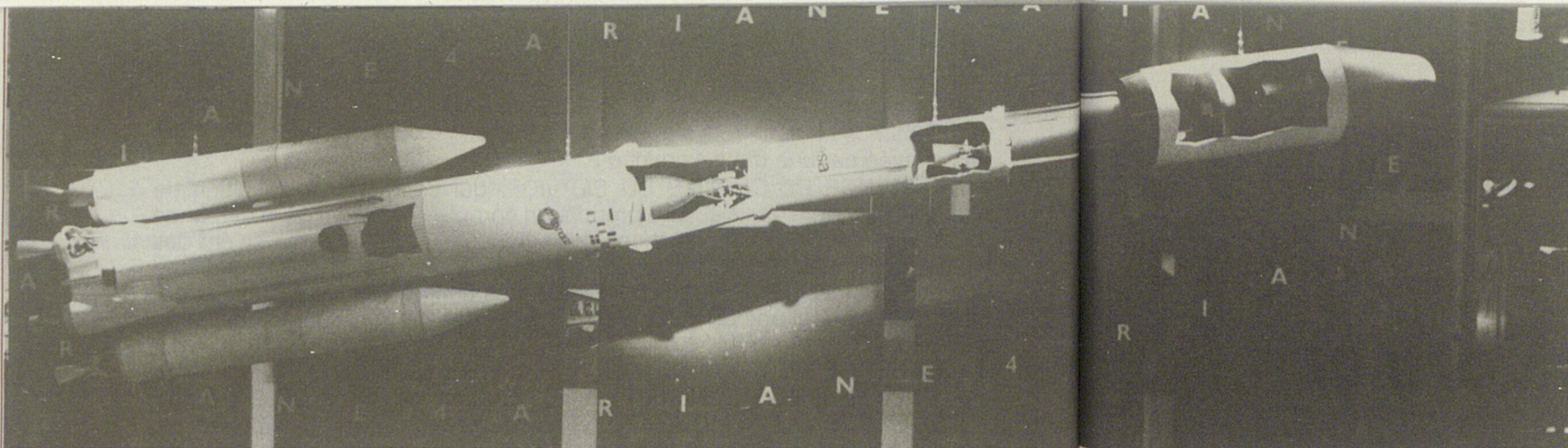
- pour mobiliser des moyens en permettant de globaliser des ressources au niveau local et en sortant du carcan de l'annualisation budgétaire ;

- pour mobiliser les énergies et favoriser les initiatives par la responsabilisation qui suppose la sanction positive ou négative selon les résultats.

Une telle démarche ne saurait faire l'économie de la qualification des salariés. Elle induit une augmentation de leur compétence, de leur expression et de leur intervention active dans la vie professionnelle. Elle ne peut faire non plus l'économie de la négociation entre directions et syndicats. C'est dire que le problème du statut des personnels ne peut pas être pensé uniquement en termes de règles, mais qu'il doit intégrer les transformations techniques, l'évolution des qualifications et des modes de gestion, l'évolution des objectifs mêmes des services publics. Rigidifier les statuts c'est les tuer. Il convient de favoriser en même temps le progrès des entreprises et des services et les garanties pour les agents.

Il ne nous suffit pas de dire que nous sommes hostiles aux dénationalisations sauvages, il ne nous suffit pas de rejeter à la fois les tenants de l'immobilisme dans les secteurs publics et ceux qui veulent tout privatiser. Nous voulons rechercher les conditions concrètes de fonctionnement des services publics et de développement industriel dans notre pays. Il n'existe pas de solution évidente unique, mais nous voulons réfléchir, élaborer des propositions, les confronter avec tous ceux qui sont concernés pour intervenir et transformer les modes de fonctionnement et de gestion.

Michel Rousselot



**Marchés de l'Etat,
commandes publiques,
grand projets
d'urbanisme,
de communication,
de santé :
tout le réseau
de la recherche,
des administrations,
des grandes et petites
entreprises
est impliqué,
public-privé,
pertes et profits.**

LA LONGUE TÂCHE DU MÉDIATEUR

PAR JULIEN COUTOULY

Intercéder, proposer des réformes

Lutter contre la « mésadministration » (qu'on ait inventé ce terme indique la gravité du mal) telle est la tâche première, fondatrice, du Médiateur. Et les doléances de pleuvir, le flot de grandir, tant le mal est étendu. De sorte que cette jeune institution tente de voir plus loin, de promouvoir des réformes appropriées. Ce que la loi a raté, que la loi le réussisse. Parti pris un peu candide. En tout cas insuffisant, et le Médiateur n'est pas dupe.

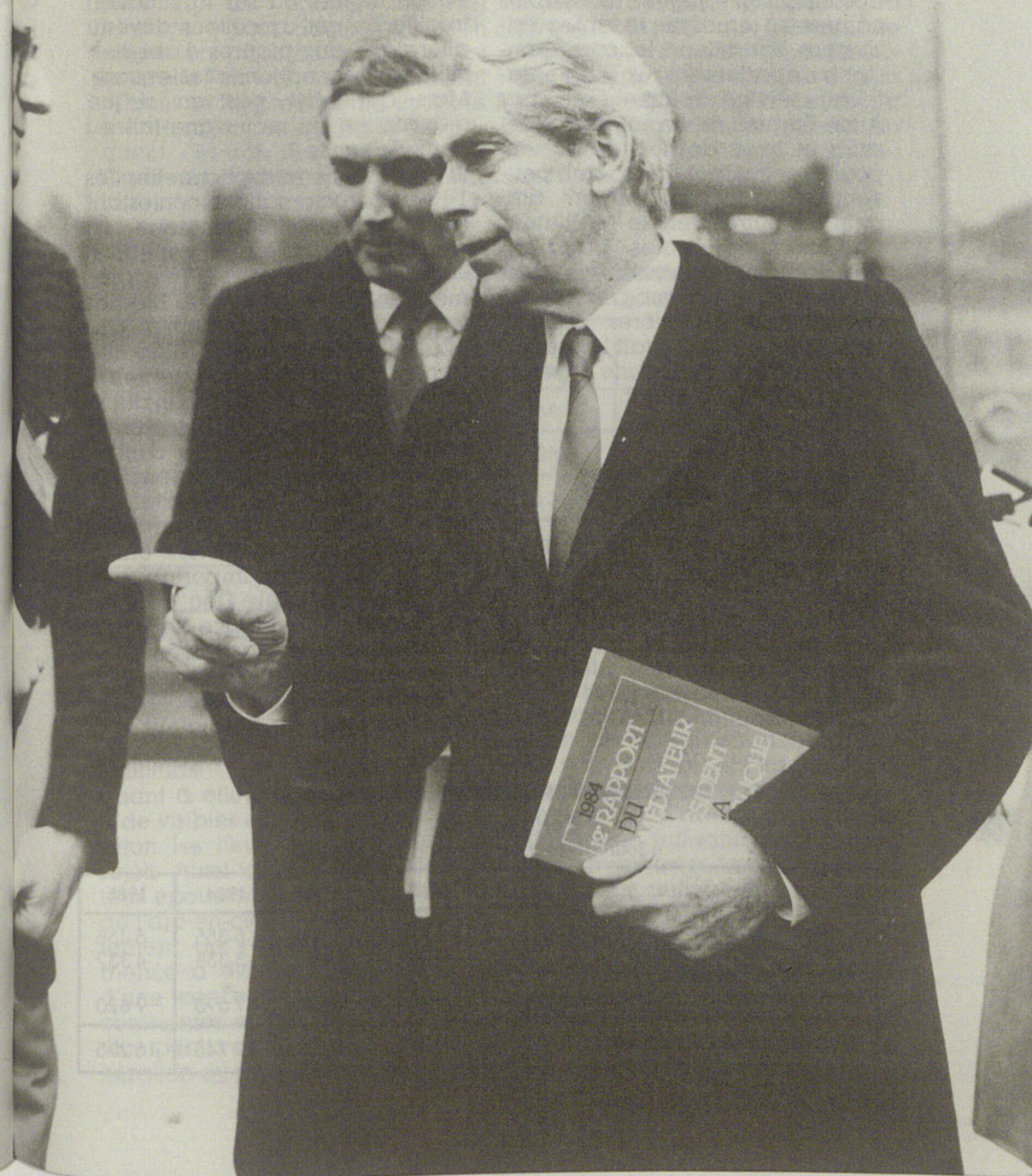
■ Cela pourrait commencer comme une histoire absurde : Que se passe-t-il quand le « public » (au sens de : service public) rencontre le « privé » (au sens de : personne privée) ? Réponse : question idiote, le « public » n'a jamais ni fait, ni cherché telle rencontre ! Deuxième version : Que se passe-t-il quand le public (vous, moi et tout le monde) rencontre le ser-

vice public ? Réponse non moins cruelle : l'un veut ; l'autre pas ! L'indifférence du service public à toute rencontre vraie (au sens d'un réel face-à-face entre deux personnes ou groupes) ; l'indifférence de l'administration envers l'administré-personne physique, telles sont les dominantes des rapports sociaux « publics » en France. Depuis des décennies. Un constat amer qui fut voici plus de treize ans à l'origine de l'institution du Médiateur, autorité encore peu connue.

Après Antoine Pinay, Aimé Paquet et Robert Fabre, Paul Legatte, ancien conseiller de François Mitterrand et ancien membre du Conseil constitutionnel, est aujourd'hui le quatrième médiateur.

Réclamations par milliers

Créé par la loi du 3 janvier 1973, modifié par une autre le 24 décembre 1976, le Médiateur reçoit les réclamations des administrés. Celle-ci ne lui sont pas adressées directement. Elles doivent être remises à un député ou



à un sénateur qui les transmet. Le mandat du Médiateur n'est ni révocable, ni renouvelable. Il est nommé pour six ans en conseil des ministres.

Si l'institution n'a traité que quelques centaines de dossiers les premières années, les résultats de la dernière période sont éloquentes : 6 886 transmis au Médiateur en 1983 - année record ; 6 456 en 1985. Un quart ou un tiers de ces dossiers sont jugés recevables comme en témoigne le tableau ci-dessous. Par ailleurs les correspondants départementaux du Médiateur, « service relais » créé par Aimé Paquet, reçoivent les requérants et leurs dossiers, retiennent pour eux-mêmes ceux qui peuvent être traités localement, dirigent les autres vers le Médiateur par les voies légales. L'addition des dossiers locaux et nationaux de l'institution et la progression des chiffres ces dernières années témoignent qu'il y avait là un problème, pour le moins une urgence - un phénomène social.

Le fisc et le missionnaire

Le rapport annuel (et la mine d'informations qu'on y trouve) publié chaque année par le Médiateur, comme la loi en fait obligation, en est le témoignage multiple autant que stupéfiant. Cela va de l'huissier qui se trompe d'appartement et fait quand

même la saisie, aux quarante années pour obtenir un secours-viager, qui sont des cas limites ! Cela va de l'opposition irrégulière d'un maire à un branchement EDF aux douze ans nécessaires pour obtenir un dégrèvement - cas moins exceptionnels. Chemin faisant, on pourra s'indigner ou s'amuser sur le dos de ce missionnaire ayant fait vœu de pauvreté, en butte néanmoins à l'administration fiscale, ou sur la situation insolite de cet apiculteur devenu allergique aux piqûres d'abeilles. Situations exceptionnelles encore. Mais qui n'est pas en risque d'exception au moins une fois ou deux de sa vie ?

Et sont moins exceptionnelles les 1 100 000 réclamations contestant la facturation téléphonique en cinq ans qu'a eu à connaître l'administration des PTT - gros morceau s'il en fut pour le Médiateur à son début. Comment ne pas évoquer encore cette « illégalité tranquille » qu'est et que demeure la rétroactivité des arrêtés fixant le prix de journée des établissements hospitaliers ? Et que dire d'indéniables fautes professionnelles, mais couvertes par les textes, ou de cas flagrants de facturations abusives auquel le service émetteur se cramponne impertubablement ? A la fois Père Ubu, cour du roi Pétaud et... la France de 1986. D'où viennent tant de carences et de comportements erratiques ? La présence active et persévérante de l'institution du Médiateur cor-

Les plaintes des administrés et le Médiateur

(Période 1982 - 1985)

Source : Rapport annuel du Médiateur

	1982	1983	1984	1985
Dossiers reçus par le médiateur	4 275	6 886	5 355	6 455
(dont jugés recevables)	3 034	5 042	3 338	4 332
Affaires soumises aux correspondants départementaux	5 204	5 920	7 390	9 820
Nombre total de requêtes	9 479	12 806	12 745	16 275

rige-t-elle à terme ces abus ? De telles questions ne peuvent pas ne pas être évoquées après ce survol, si rapide soit-il. Dans un de ses rapports, le Médiateur examine les « dénominateurs communs d'origine et de causes » ; les défauts intrinsèques des textes ; la complexité des procédures administratives ; la lourdeur des juridictions administratives, figurent en tête de palmarès. A un autre endroit, un rapport annuel observe : « sans doute devrait-on ériger en principe que toute loi nouvelle devrait simultanément effacer la loi précédente ayant le même objet - ce qui est le cas fréquent - et non pas s'y rajouter... » On rêve peut-être, mais on a bien lu...

sites, mais aussi raidissement de l'administration », relève-t-on l'année d'après. Aussi voit-on Robert Fabre, titulaire du poste, écrire : « Je serai contraint, si une nette amélioration ne se produisait pas dans les administrations les plus rétives, à révéler celles dont le comportement est le plus incompréhensif ». Une bouteille à moitié vide, sans doute ; à moitié pleine, à l'évidence...

Et les lois de décentralisation n'en changeront pas le niveau, le Médiateur s'inquiète déjà des litiges de type nouveau : des conflits encore inédits avec les maires, les départements, sont en germe, du seul fait des responsabilités accrues de ces derniers.

Bilan des propositions de réforme

Source : Rapport annuel du Médiateur

	Propositions émises	Satisfaites ou en voie de l'être	Retirées	En cours
au 31.12.1979	158	68	44	46
1983	35	23	9	79
1984	32	13	1	97
1985	25	28	2	92
Total 1980-1985	156	96	14	-
Total général	314	164	58	-

Réussites et raidissements

L'attitude de l'administration quant à elle, va du durcissement à de visibles efforts d'auto-réforme selon les lieux, les moments, les sujets. Aussi les propos du Médiateur épousent-ils toutes les figures de l'arc-en-ciel. « Enfin, le comportement de l'administration commence à évoluer. Elle témoigne d'une conception plus nette des contraintes et des devoirs du service public », lit-on ici. « Il y a amélioration du pourcentage des réus-

Le laisser-aller administratif est souvent patent. Mais les responsabilités de l'administration ne sont pas sans partage et l'administré à les siennes, moins grandes probablement. Et d'abord faute d'une information suffisante qu'il saurait aller chercher et trouver par lui-même. Car, aujourd'hui, contrairement à il y a dix ou vingt ans, l'administration informe, sauf quelques exceptions, et beaucoup. Trop, peut-être, et de façon anarchique, comme en témoigne un travail d'étude du Médiateur réalisé en 1980.

Les effets pervers

Le mal pour une part donne dans la subtilité et dans la nuance. Il tient à un défaut de concertation entre administrations, à la complexité croissante de notre système administratif. Et d'autre part à l'insuffisante instruction ou formation de certains citoyens. Lesquels, à l'occasion, épousent à leur manière les vices du système. « Chacun se plaint, affirme la même étude, de la réglementation étouffante, mais, en même temps, réclame à son profit : protection, sécurité, statut particulier ». Et le Médiateur de réclamer l'évidence : la simplification, l'harmonisation du système administratif. Mais comment lutter contre l'afflux des dossiers ? Les chiffres semblent indiquer que pour une affaire réglée, deux nouvelles apparaissent comme si une mécanique absurde était entrée en œuvre du seul fait de la création de l'institution : on commence à combattre le mal et voilà qu'il se répand partout ! Le Médiateur armé d'un dé à coudre pour vider la mer ? Quelques années ont suffi pour qu'apparaisse cet effet pervers. Dès 1976, des responsabilités élargies ont été attribuées au Médiateur.

les gares ; le port du badge par les agents de l'administration. On lui devra sans doute la prochaine suppression de la vignette pharmaceutique. Sont encore à l'étude : l'adaptation des heures d'ouverture des administrations recevant le public ; une présentation plus intelligente du « Journal officiel », d'autres encore.

Etendre et amplifier l'activité réformatrice du Médiateur semble avoir été l'action dominante de Robert Fabre, titulaire du poste ces dernières années. Il a cherché à accroître la responsabilité et les moyens des correspondants départementaux, lesquels au départ n'étaient guère plus que de simples boîtes à lettres. Il voudrait les voir nantis aujourd'hui de véritables pouvoirs d'instruction, mesure que la croissance chiffrée des dossiers appelle de manière presque naturelle. Faire traiter localement tous les dossiers qui peuvent l'être : qui peut refuser cette proposition élémentaire ? Par contre devrait rester au Médiateur la « tâche essentielle » : la proposition de réforme. Non sans avoir suggéré au passage la mise à l'étude de « Médiateurs régionaux », retombée logique des lois de décentralisation.

Une œuvre déjà en route

En plus de son rôle premier d'intercesseur entre l'administration et le public, la loi lui reconnaît l'initiative de propositions de réformes. Les chiffres de notre deuxième tableau témoignent qu'une œuvre est déjà en route sans préjuger de celle qui est au devant. On voit par ce deuxième volet que le Médiateur a de meilleurs outils qu'un dé à coudre !

On lui doit, par exemple, la possibilité de gratuité du téléphone pour les personnes âgées ; la suppression du « ticket de quai » dans

La tâche essentielle

Ce qui permet à Robert Fabre de sortir, en quelque sorte, l'ultime carte de son chapeau. Il faut, écrit-il dans le rapport de 1985, « étendre l'activité réformatrice du Médiateur à d'autres domaines : essentiellement en rendant l'institution plus présente dans la défense des droits et libertés de la personne... ». En même temps, dans une action connexe, le Médiateur a tenté de restaurer le concept de civisme, impulsé un colloque au titre tranché : « Etre citoyen », évoqué une certaine



Déclaration des devoirs de l'homme élaborée en... 1795. Et oubliée... et dont la restauration est souhaitée.

Personne, civisme, citoyenneté, devoirs, vocabulaire oublié, moqué, en désuétude. Noyé dans la superbe individualiste (les pédants lui trouvent un terme à la hauteur de leur science : l'égologie !). Qui ne voit cependant que les vieux mots sont les plus proches de notre sujet - de ce fantastique

sujet ? Qu'ils gisent au cœur même du débat administration-administrés ? Que n'y échappent ni le « public » ni le « privé » ? Parce que tout fonctionnaire sorti de son bureau redevient un quidam comme un autre. Parce que toute personne qui décroche de ses devoirs de citoyens retombe dans la condition de sujet.

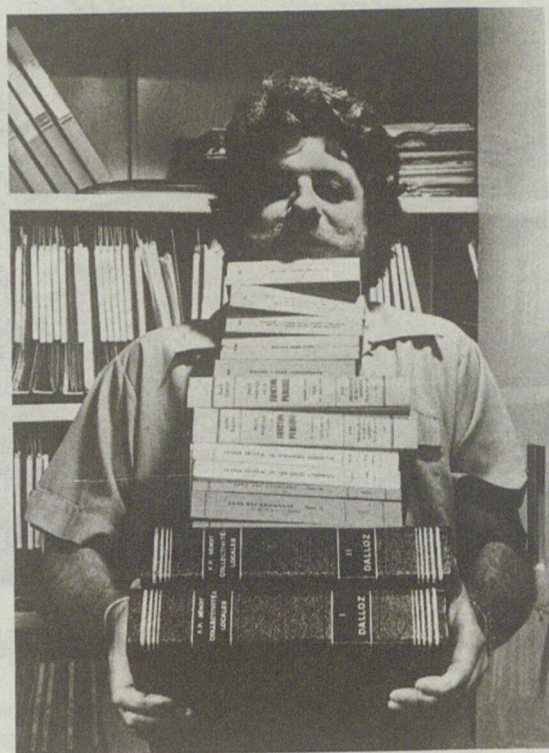
Julien Coutouly

UN TERRAIN POUR L'INVENTION *

L'épreuve de vérité des services publics

PAR ROBERT FRAISSE

Président de l'association
Services publics



68

Dura lex, sed lex ; dure est la loi, mais c'est la loi. Et voici que le service public se trouve sous les feux d'une autre loi qui exige de lui un immense effort d'adaptation, dit Robert Fraisse, organisateur, avec un groupe de responsables captivés par les impératifs du moment, de l'Association « Services publics ». L'inertie est grande. Mais cela se soigne, selon ce texte optimiste.

■ Les services publics subissent aujourd'hui une sorte d'épreuve de vérité. Vivant une période cruciale, ils ont à faire la preuve qu'ils peuvent rester efficaces dans une société en pleine transformation. Sans doute n'en sont-ils que plus nécessaires, mais activement renouvelés.

En effet, le contexte de leur action a profondément changé. Et il a changé deux fois. Il n'est plus celui de services publics qui formaient l'armature de la République à ses débuts. Et il n'est plus, déjà, le contexte de croissance qui a permis le développement de l'Etat-providence.

Un contexte nouveau

- Sur le plan économique, l'impératif de modernisation rapide des activités productives sous l'effet des mutations technologiques et de la compétition internationale oblige, dans une situation où la croissance demeure faible, à un certain plafonnement de la part du produit national consacré aux services non immédiatement productifs.

- Sur le plan social, ces mutations font naître des problèmes nouveaux. Les terrains de l'inégalité entre les citoyens se déplacent. La menace de dualité sociale n'est pas un vain mot. Une redistribution des efforts prioritaires de la solidarité s'impose et elle a d'ailleurs été amorcée. Aux méthodes anciennes d'assistance doivent succéder des actions d'appui aux gens en difficulté leur permettant de recouvrer leur autonomie. Des besoins nouveaux naissent du vieillissement de la population.

- Sur le plan culturel, les services publics ont pour usagers des citoyens de plus en plus informés (inégalement, bien sûr), qui souhaitent pouvoir choisir entre des services différenciés et sont à même de la faire.

Si bien que c'est au moment même où, pour s'adapter, les services publics ne disposent plus de l'accroissement régulier des moyens qu'ils ont connu au cours de trente années de croissance continue, c'est à ce moment précis qu'ils ont à accomplir un immense effort d'adaptation, qu'ils ont à moderniser leurs missions et leurs méthodes de gestion : effort qui n'est d'ailleurs que la contribution des services publics à l'effort général de préparation de la société française à faire face aux enjeux de la fin de ce siècle.

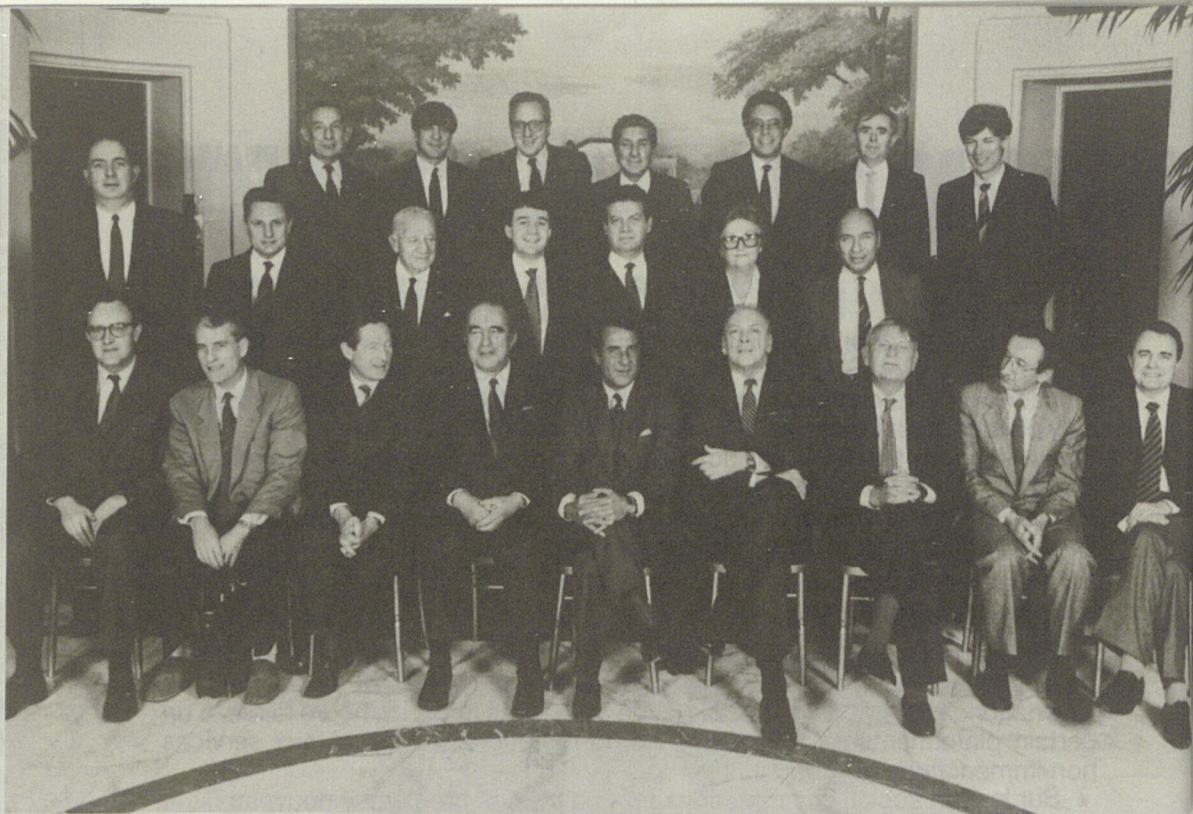
Services marchands, partout ou presque

De surcroît, alors que tout change vite autour d'eux, alors que les services à but lucratif se développent avec toutes les ressources d'organisation offertes par les technologies de l'information, les services publics doivent pouvoir soutenir la concurrence. Ils doivent continuer à orienter cette concurrence dans les domaines-clés, pour la cohésion et l'avenir de la collectivité. Ils doivent aussi être à la pointe des progrès possibles. Dans divers domaines, ce mouvement est largement amorcé. Mais, pour chaque enjeu nouveau de l'action collective, les services publics auront à faire la preuve de leur spécificité.

Or, c'est précisément dans ce moment qu'une critique idéologique s'est développée, tirant argument de leur inertie et de leur efficacité supposées, mais aussi, il faut le reconnaître, de leur image ambiguë dans l'opinion. Cer-

* Titre d'un colloque tenu par l'association « Services publics » les 18 et 19 octobre 1985 ; ce texte est tiré de l'exposé d'ouverture.

69



Quand une certaine élite se coopte : les PDG de la fondation « pour entreprendre ». Janvier 1985.

tains vont jusqu'à penser qu'en dehors des services de souveraineté traditionnels - défense, diplomatie, sécurité publique - toutes les fonctions socialement assurées par les services publics actuels pourraient à l'avenir être prises en charge dans de meilleures conditions par des services marchands. Le dynamisme des services marchands est capital pour notre avenir. Mais nous ferions bien de nous aviser à temps que, dans une société en changement rapide, des services publics qui assurent leur renouvellement sont indispensables à la liberté, à l'égalité, à l'identité de la société de demain.

Requis de changer

Pourquoi ? Parce que, dans un contexte où la nécessaire flexibilité des stratégies des entreprises, la mobilité des emplois, les changements dans les valeurs sociales et culturelles provoquent un sentiment de fragilité, voire d'insécurité assez général, il est capital pour une société de disposer de points de permanence et de continuité. C'est même une condition essentielle pour que se déploient l'initiative et la prise de risques que la période requiert de tout un chacun.

70

Nous devons donc être en mesure d'anticiper avec discernement - le Plan doit servir en particulier à cela - les points de permanence et de continuité qui seront utiles à la société de demain. Ce ne seront pas les mêmes que ceux des trente années de reconstruction et de croissance qui ont suivi la seconde guerre mondiale. Ainsi, nouveau paradoxe, pour assurer ces permanences, les services publics sont requis de changer.

Pour repérer les changements nécessaires, on ne peut pas se borner à se référer aux principes historiques qui ont fondé le service public : il faut s'attacher à analyser la pertinence de leurs missions, la manière dont ils les remplissent, mais aussi les missions qui seraient utiles et qu'ils n'assurent pas, ou mal.

A conduire avec tous

Bien sûr, pour la prospective qui est à faire, chaque service public est à considérer séparément. Mais il faut également repérer leurs problèmes communs qui sont plus nombreux qu'on ne croit.

L'enjeu de cette réflexion est vaste. Aussi bien ne peut-elle être faite seulement par les fonctionnaires. Elle est à conduire avec les praticiens des services publics, avec les citoyens et les entreprises qui en sont les usagers ; avec les universitaires - économistes, juristes, sociologues... - et avec les syndicats. Elle doit s'ouvrir au vent du large et au mouvement de la société. Dans cette voie, trois questions paraissent fondamentales.

- Comment, sous une contrainte budgétaire persistante, adapter les missions et le champ d'action des services publics aux problèmes prioritaires des vingt prochaines années ?

- Comment développer l'efficacité des services publics, dans le contexte de la décentralisation, en s'appuyant sur cette décentralisation ; en rapportant plus rigoureusement les résultats aux moyens mis en œuvre ? aux moyens mis en œuvre ?

- Comment faire en sorte que les agents publics se sentent parties prenantes et soient réellement parties prenantes à tous les niveaux, de cette logique de préparation des services publics aux problèmes de demain ? Logique qui utilisera pleinement les potentialités des technologies de l'information, logique qui ne sera plus extensive mais intensive.

Réévaluer, revaloriser

Les services publics sont marqués par une grande inertie, inhérente à leurs modes d'organisation traditionnels et à laquelle s'est identifiée la continuité de leur action. Leurs transformations ne peuvent être que progressives. Sans doute faudrait-il, dès lors, mettre en place de véritables programmations, étalées dans le temps, de l'adaptation de leurs structures. Les orientations d'ensemble seraient à étudier dans cette perspective. Voici quelques interrogations auxquelles elles devraient répondre :

- Monopole ou concurrence ? Quelle est, selon les problèmes à gérer, la meilleure formule ?

- Quelles politiques nationales sont à redéfinir après la décentralisation ?

- Quelle déréglementation est à faire, sachant que celle-ci n'est clairement efficace qu'à l'intérieur d'un corps de règles de droit public, règles devenant plus globales et libérant l'initiative des acteurs économiques et sociaux ?

- Comment pratiquer une évaluation systématique de l'action publique ?

- Comment les résultats de cette évaluation peuvent-ils peser sur la suite de l'action ?

- Tout cela, il faut le faire avec les fonctionnaires, pas sans eux, pas contre eux. Comment faire entrer dans les mœurs la participation des agents publics, leur implication plus grande dans le cadre de tâches individuelles et de programmes des services redéfinis en ce sens ? Les mécanismes de « propension à l'adaptation » restent largement à inventer.

En définitive, nous sommes placés devant la question suivante : comment réévaluer, comment revaloriser l'idée et la pratique du service public ? Sans fétichisme ; sans céder à l'air du temps ; mais en considérant simplement les réalités de la société de demain. Et avec la conviction qu'avec des formes d'organisation et d'action beaucoup plus souples, plus « sensibles » que par le passé, les services publics demeureront le seul mode d'intervention raisonnable et juste d'une collectivité nationale, lorsqu'il s'agit de développer les activités qui assurent l'avenir commun.

Robert Fraisse

LA NÉGOCIATION SALARALE DANS LA FONCTION PUBLIQUE ni obligatoire, ni souple

PAR MICHEL SCHNECKENBURGER



Evolution en niveau, glissement vieillesse technicité... les négociations salariales dans la Fonction publique obéissent à des codes bien précis. Et on mesurera au passage le prix d'un... 0,01 % multiplié par quatre millions de personnes... Des milliards, bien évidemment. Un système qui ne peut pas ne pas aller sans rigidité : « négociation dans un carcan », souligne l'auteur.

■ Le système salarial de la fonction publique concerne 2,5 millions d'agents de l'Etat et au total, directement ou indirectement, plus de 4 millions de personnes. C'est dire l'importance des décisions prises par le gouvernement en ce domaine, quelquefois, mais pas toujours, après négociation avec les fédérations de fonctionnaires.

Ni contractuel

Rien n'oblige les pouvoirs publics à ouvrir une discussion autour de leur politique salariale avec les représentants des fonctionnaires. Et d'ailleurs, cette négociation n'existe pas certaines années.

De plus, s'il y a négociation, et même si un relevé de conclusions est signé par une majorité d'organisations, le gouvernement peut à tout moment passer outre. Cela s'est produit par exemple, en juin 1982, après la décision du blocage des salaires.

Enfin, c'est le Parlement qui, dans le cadre du vote de la loi de Finances, fixe l'évolution de la masse salariale de la fonction publique alors que, le plus souvent, les négociations n'ont pas encore débuté. Cette variation de la masse salariale est appréciée à partir d'une hypothèse d'évolution en glissement et en moyenne annuelle des prix pour l'année concernée.

Dans un carcan

Lorsque commencent les discussions salariales pour une année, le représentant du gouvernement indique d'entrée les données de la négociation à partir des concepts définis ci-contre. La marge ouverte à la négociation ne porte que sur « ce qui reste ».

Prenons pour exemple les données qui ont servi de base aux négociations salariales pour 1984 :

Effet report 1983-84	5,61 %
GVT *	0,50 %

Total 6,11 %, soit (1)

Le glissement en moyenne annuelle des prix prévu par le gouvernement : 7,60 %, soit (2).

Restait donc à négocier (2) - (1) = 1,51 %

Une partie de ce qui restait à négocier était déjà gagée par une première étape du reclassement des instituteurs et la poursuite de la réforme du bas de la grille fonction publique. Ceci pour 0,36 %.

Restait donc réellement à négocier : 1,15 %.

Ce qui s'est traduit par des augmentations générales (1 % au 1.4.84, 2 % au 1.11.84).

Pour les négociations salariales 1985, la négociation s'est déroulée avec les données suivantes :

* GVT = « Glissement Vieillesse-Technicité, cf. p. 77.



Prévision de glissement en moyenne annuelle des prix : 5,2 %.

Salaires	
Effet report 1984-1985	1,9 %
Mesures catégorielles	0,2 %
GVT	0,9 %
Total	3,0 %

Restait donc à négocier 5,2 % - 3 % = 2,2 %

Pour cette négociation, la CFDT qui souhaitait des mesures bas salaires significatives a réussi à faire revenir le gouvernement sur son intention de prendre le niveau du GVT à 0,9 % au lieu de 0,5 % en 84. Ceci a permis d'augmenter la marge de négociation de 2,2 % à 2,6 %.

Pour être complet, il faut ajouter que certains relevés de conclusions incluent l'engagement d'une « clause de sauvegarde » permettant de réajuster, en fin d'exercice, l'évolution des rémunérations au regard du glissement des prix.

Etroite marge

Le cadre de la négociation salariale est fixé, par anticipation, par la loi de finances, donc par le parlement sur proposition du gouvernement. La marge est extrêmement étroite. De plus, des discussions ne concernent que les rémunérations indépendamment du niveau de l'emploi, fixé unilatéralement par la loi de finances, sans concertation. Il n'y a donc aucune marge de négociation sur le tandem salaires-emplois.

La prise en compte du GVT (ou d'une partie du GVT) est en elle-même contestable puisqu'un agent de l'Etat qui ne bénéficie pas, pendant une ou plusieurs années, d'avancement à l'ancienneté ou de promotion, voit son pouvoir d'achat baisser durant cette période.

Mais plus encore, un taux moyen de GVT appliqué à tous les ministères et à tous les agents est extrêmement inégalitaire. Il y a aux PTT 40 % d'agents en catégorie A et B pour 60 % en catégorie C et D.

A l'Education nationale, 90 % des agents sont en catégorie B et A et 10 % en C et D.

Dans cette catégorie, l'effet de carrière varie beaucoup selon que l'on se situe en bas de la grille (catégorie D) ou en haut de la grille (catégorie A).

Catégorie	% d'augmentation moyenne annuelle due à l'ancienneté
D	0,6 %
C	1,0 %
B	1,9 %
A	2,5 %

Les mesures catégorielles (par exemple : reclassement des instituteurs – police, etc.) échappent à la négociation salariale... tout en intervenant dans l'évolution en masse. Ceci signifie concrètement que c'est l'ensemble des fonctionnaires qui « paient », bon gré, mal gré, les améliorations catégorielles de certains d'entre eux.

Enfin, les contours actuels de la « politique salariale » semblent totalement inadaptés lorsque le glissement en moyenne annuelle des prix tend vers zéro.

C'est déjà le cas en 1986 où l'application de la technique exposée ci-dessus conduit le nouveau gouvernement à conclure qu'il n'y a rien à négocier :

Prévision d'évolution des prix :	2,8 %
Report 1985 sur 86	2,05 %
Catégoriel	0,27 %
GVT	0,50 %
Total	2,8 %

En poussant cette logique à l'absurde, et si la dérive des prix était inférieure à 2,8 %, les fonctionnaires seraient-ils appelés à rembourser du « trop perçu » en masse ?

Michel Schneckenburger

On entend par : Catégorie A : les personnels recrutés au niveau licence ou équivalent ; les catégories B : les personnels recrutés au niveau baccalauréat ou équivalent ; Catégorie C : les personnels recrutés au niveau BEPC, CAP ou équivalent ; Catégorie D : les personnels recrutés au niveau CEP ou équivalent.

Le vocabulaire de la négociation

□ Les éléments pris en compte pour les discussions salariales dans la fonction publique introduisent les trois notions de : évolution de niveau ; masse salariale ; glissement vieillesse-technicité. Le mieux est de citer quelques extraits d'une note du gouvernement diffusée, en octobre 1984, aux commissaires de la République.

L'ÉVOLUTION EN NIVEAU

L'évolution en niveau au cours de l'année est celle que constate un agent de l'État lorsqu'il compare sa feuille de paye de décembre de l'année, à celle de décembre de l'année précédente. Ceci toutefois, n'est vrai que :

– pour ceux qui n'ont bénéficié d'aucune autre augmentation, changement d'échelon dû à l'ancienneté ou promotions, que les augmentations générales ;



— lorsque les augmentations imputables à l'année précédente, clause de sauvegarde notamment, n'interviennent pas en cours d'année.

Cette notion de niveau est apparue insuffisante, tant pour mesurer la charge financière que représentent pour l'État les augmentations de traitement, que pour connaître les sommes effectivement perçues au titre de ces augmentations par l'ensemble des agents. Budgétairement parlant, il n'est en effet pas indifférent qu'une mesure de revalorisation intervienne au 1^{er} janvier ou tardivement dans le cours de l'année.

LA MASSE SALARIALE

C'est dans cette optique que, dans la fonction publique comme dans les entreprises publiques, s'est développée l'étude de l'évolution de la masse salariale, masse de rémunérations brutes et des indemnités payées aux fonctionnaires sur le budget général et les budgets annexes de l'État au cours d'une année déterminée.

Cette notion de masse salariale est devenue une référence essentielle du gouvernement pour la détermination des politiques salariales, tant dans la fonction publique que dans le secteur public. Il s'agit d'une masse salariale à effectifs constants.

LE « GVT » (« GLISSEMENT VIEILLESSE-TECHNICITÉ »)

Ce concept de masse salariale a toutefois un inconvénient : il prend en compte l'ensemble des facteurs qui concourent à former les revenus des individus, qui seuls peuvent être négociés. Ainsi, par exemple, alors même qu'aucune augmentation générale des rémunérations n'intervient, un certain nombre de personnes, du seul fait de leur ancienneté, auront un revenu accru. C'est pourquoi, afin de pouvoir en mesurer l'effet, on prend en compte un ensemble d'éléments : le GVT.

On peut comptabiliser le GVT de 2 façons différentes ; soit que l'on prenne en compte les seuls éléments qui affectent les rémunérations individuelles (tous ceux cités précédemment à l'exception des modifications de structure des effectifs), en ce cas on obtient le GVT positif (qui

est de l'ordre d'un peu moins de 2 % par an) ; soit, enfin, que l'on prenne en compte l'ensemble des éléments, auquel cas on obtient le GVT comptable (de l'ordre d'un peu plus de 0,5 % par an). C'est cette dernière méthode qui est habituellement retenue pour les négociations salariales dans la fonction publique.

L'EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE A EFFECTIFS ET STRUCTURE CONSTANTS

En définitive, l'évolution de la masse recouvre deux éléments distincts :

- les augmentations accordées à certains agents. Elles peuvent en ce cas être de deux types : soit qu'elles portent sur des corps particuliers (les instituteurs, par exemple), soit qu'elles concernent des catégories entières (par exemple, les mesures de revalorisation des bas salaires et de réforme de la grille indiciaire intervenues depuis 3 ans concernent l'ensemble des agents de la catégorie D) ;
- les augmentations générales, qui correspondent à l'évolution en niveau précédemment évoquée, mais qui sont ici calculées en masse. Ceci correspond donc à ce que déclarera au fisc un fonctionnaire qui n'a pas d'autre rémunération et n'a bénéficié d'aucune mesure catégorielle ni d'aucune forme d'avancement.

LES PERIODES DE REFERENCE : GLISSEMENT, MOYENNE ET EFFET REPORT

Masse et niveau sont donc deux concepts distincts d'analyse, qui au surplus sont associés pour le calcul des évolutions à des périodes de référence qui ne sont pas identiques. Lorsque l'on évoque le niveau, on parle d'une évolution au cours de l'année (de décembre à décembre), c'est-à-dire en glissement ; lorsque l'on parle de masse, il s'agit d'une évolution en moyenne d'une année sur l'autre. Dans le premier cas, on compare les feuilles de paie de décembre ; dans le second on compare les déclarations au fisc.

L'ANALYSE DE L'EVOLUTION DU POUVOIR D'ACHAT

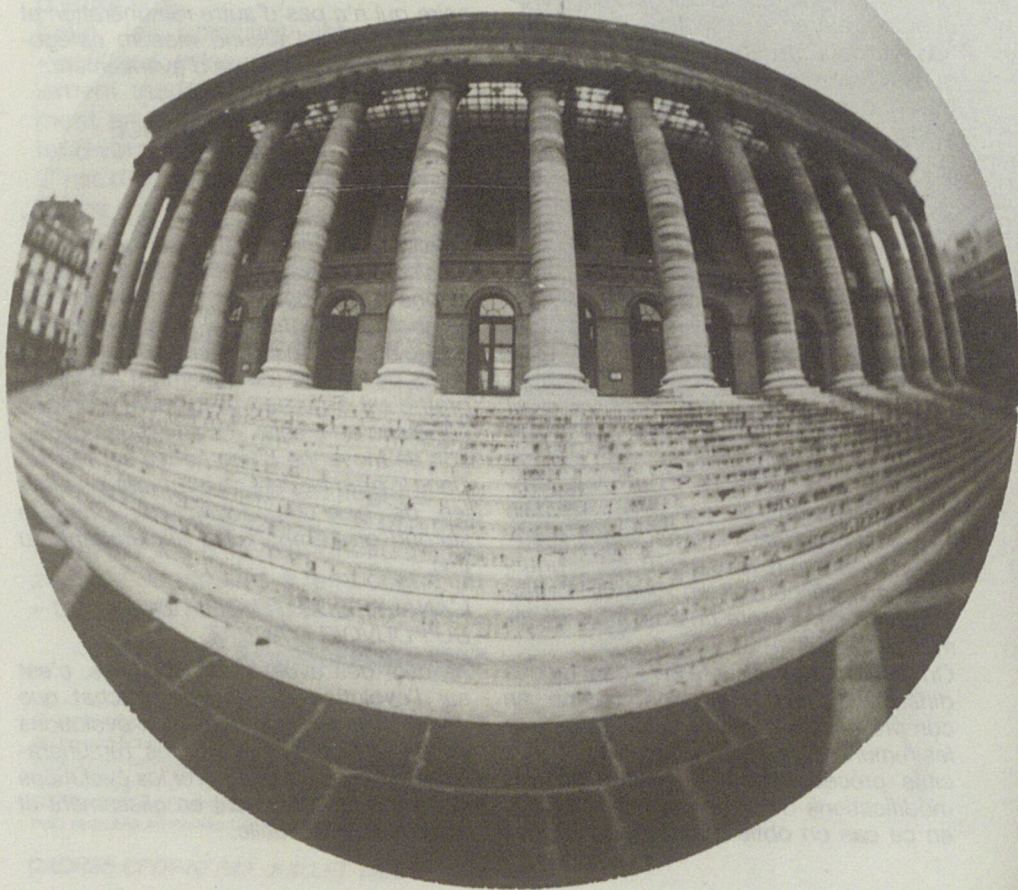
Au-delà des évolutions nationales, c'est sur l'évolution du pouvoir d'achat que portent les négociations. Aux évolutions en niveau et en masse des rémunérations. Il faut alors comparer les évolutions de prix respectivement en glissement et en moyenne annuelle.

PROFESSION : HAUT FONCTIONNAIRE

Trois dominantes, trois remises en cause

PAR PATRICK TERROIR

Président du groupe de liaison
confédéral des cadres
de la haute fonction publique



Le changement n'épargne personne et l'innovation non plus, c'est le sens des propos de Patrick Terroir qui connaît le sérail.

Comment, à quel moment, une fonction devient-elle une profession ; à quel moment un fonctionnaire a-t-il troqué sa pelure contre celle de professionnel ? Sous la paille des mots le grain des faits n'est pas mince et nous y sommes, dit l'auteur.

■ La France n'a certes pas le privilège d'avoir des hauts fonctionnaires, mais elle est sans doute le seul pays industriel à organiser leur recrutement et leur formation de manière spécifique, à inscrire dans leur statut une vocation inter-ministérielle, à leur confier la tâche de diriger les administrations centrales, à leur demander de conseiller les gouvernements au sein des cabinets ministériels, à les envoyer ensuite dans les entreprises, les banques ou les établissements publics... Par hauts fonctionnaires il ne faut bien entendu pas seulement entendre les cadres issus de l'ENA, mais également ceux qui assurent des fonctions de conception et de direction dans l'administration centrale, et dans certains organes de l'administration territoriale et qui peuvent être également issus des écoles Polytechnique, des Ponts et chaussées, des Mines...

Des fonctions très diverses de ces hauts fonctionnaires se dégagent trois grandes dominantes :

- la fonction FINANCIÈRE, qui organise à la fois les finances de l'Etat - et de la Sécurité sociale, et qui assure la régulation de l'intervention de l'Etat dans l'économie. Cette

fonction est principalement assurée par le ministère des Finances, mais elle se trouve dans tous les ministères, et au sein de toutes les collectivités publiques ;

- la fonction de RÉGLEMENTATION, qui a pour objet de définir les droits et les obligations des agents de la collectivité nationale, et qui s'exerce tout autant dans la préparation des lois et des décrets, que dans la préparation des décisions ministérielles. Cette fonction se retrouve dans les relations internationales où il s'agit de négocier des accords et des conventions, ou souvent de simples procès-verbaux, dont les implications sont cependant parfois aussi grandes - ou de définir des positions diplomatiques ;

- la fonction d'ORGANISATION et de GESTION de l'appareil d'Etat lui-même, qu'il s'agisse d'assurer le fonctionnement des services ou d'organiser le travail des agents ;

Dominantes et remise en cause

Dans ce cadre, le métier de haut fonctionnaire est soumis à une triple remise en cause :

1. A celle née de la redéfinition nécessaire des modes d'intervention de l'Etat face aux données et aux contraintes nouvelles de notre société : difficulté accrue de la régulation économique, caractère stratégique de la compétitivité industrielle, accentuation de la dépendance internationale, montée des problèmes du chômage et de la protection sociale, transformation profonde des techniques financières et de communication... ;

2. Le métier de haut fonctionnaire est en second lieu directement touché par les évolutions qui vont affecter la place et le rôle de l'Etat - souvent abordés au travers du débat libéralisme-interventionnisme, ces évolutions s'expriment plus concrètement dans la décentralisation et la

construction européenne. Il n'est cependant pas impossible qu'au terme d'une évolution qui sera inévitablement progressive, une nouvelle ligne de partage se dessine entre public et privé ;

3. Enfin le groupe des hauts fonctionnaires est marqué comme bien d'autres groupes par une croissance démographique qui n'a résulté d'aucune volonté planificatrice et qui devient sans rapport avec les besoins de l'Etat ; il en résulte une pression très forte sur les postes hiérarchiques et une interrogation jusqu'à présent sans solution sur l'avenir des nouvelles générations de hauts fonctionnaires.

Face à ces évolutions qui sont autant de remise en cause, le métier de haut fonctionnaire est en train de s'adapter et il est appelé à l'avenir à connaître de profondes transformations, sinon dans les missions, mais surtout dans les modes d'action et donc dans la formation.

Un professionnel de l'Etat

Dans une société plus complexe où les « interférences » sont plus nombreuses, la tâche de préparer les décisions stratégiques devient à la fois plus difficile et plus décisive. Le haut fonctionnaire doit devenir un expert du domaine sur lequel il est appelé à se prononcer, ce qui exige une compétence technique et une expérience affirmée. Le haut fonctionnaire est donc appelé à devenir davantage un professionnel de l'Etat et du service public, ce qui peut conduire à modifier sensiblement son emploi et sa carrière.

Pour autant, il convient parallèlement d'ouvrir la haute fonction publique aux gestionnaires de la « société civile » afin de favoriser l'introduction dans l'appareil d'Etat, non seulement des expériences et des connaissances indispensables à la régulation de

la société actuelle, mais aussi de modes de gestion et de décision différents et complémentaires.

Et dans un mouvement inverse, il est indispensable que le haut fonctionnaire puisse enrichir son expérience en allant s'éprouver dans la gestion d'organismes ou d'entreprises dont la logique et le fonctionnement sont différents de ceux de l'appareil d'Etat.

L'image du haut fonctionnaire « d'autorité » n'est plus d'actualité, ni celle du haut fonctionnaire brillant qui attend d'avoir achevé ses quelques années au service de l'Etat... L'heure est maintenant aux professionnels et aux véritables gestionnaires du service public.

Patrick Terroir

« Chaque jour, je reçois des lettres de fonctionnaires qui m'informent de décisions qu'ils prennent, et qui mériteraient qu'on en parle, car elles s'appuient plus sur l'esprit des lois que sur la lettre. Mais je ne peux pas en faire état, car cela leur vaudrait plus de désagréments de la part de leurs supérieurs hiérarchiques, que de compliments. Alors, chut !... »

Guy Thomas

Chronique sur Europe 1,
17 juin 1986.



Grève des internes des hôpitaux. Avril 1983.

DISCRIMINATION PROFESSIONNELLE

□ Jean-René Masson, secrétaire général de la fédération Santé CFDT, vient d'écrire à M^{me} Barzach, ministre de la Santé, à M. Seguin, ministre des Affaires sociales et au commissaire de la République de la Seine-Maritime, à propos d'un cas flagrant de discrimination professionnelle au centre de cancérologie Henri Becquerel à Rouen.

Un médecin dans cet établissement, cancérologue compétent, était candidat au poste de sous-directeur. Il a reçu du directeur, cette réponse : « J'ai pour vous, sachez-le bien, la plus grande estime. Mais votre engagement politique et syndical est à mon avis incompatible avec des fonctions de responsabilités administratives au centre Henri Becquerel. Ces dernières semblent exiger une certaine neutralité à l'égard des courants politiques que je m'efforce d'avoir ».

Il se trouve en effet que ce médecin représente la fédération CFDT Santé/Sociaux dans la commission paritaire traitant des médecins des centres anti-cancéreux.

Mais au nom de quelle déontologie la profession médicale et les usagers peuvent-ils admettre qu'un interdit soit porté à l'accès à des postes de responsabilité, dès lors que les compétences professionnelles ne sont pas en cause ?

Il est vrai que chacun pouvait lire dans le « Figaro Magazine » du 3 mai 1986 :

« Finie la médecine socialiste ! La liberté revient à l'hôpital »...

A VOTRE SERVICE

PAR DANIEL CROQUETTE

Secrétaire général de l'UCC-CFDT

■ Au service de l'usager. Voilà ce que chacun attend de ces grandes entreprises et institutions à forte responsabilité sociale, qui gèrent dans notre vie quotidienne la santé, l'éducation, la communication, l'ordre public, l'énergie etc.

Au service du client. Voilà l'attitude que l'on attend du propriétaire et du personnel du petit restaurant où il faut bon descendre avec sa femme ou des amis. Un simple coup d'œil à travers la vitre permet de savoir si vous y serez bien : propreté, lumières chaudes, nappes colorées, la chaleur de l'accueil est faite de petits détails. Vous sentez tout de suite si la direction et les employés sont vraiment impliqués dans leur affaire.

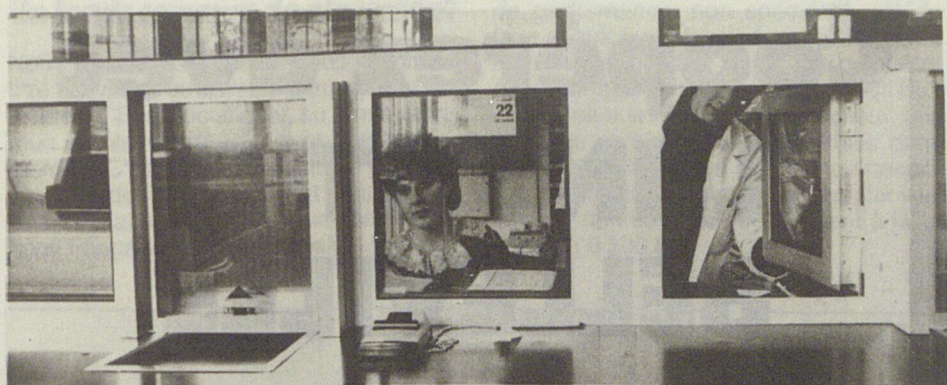
La qualité de la prestation d'un service public, d'une entreprise, voire d'une organisation syndicale, répond aux mêmes critères. Le service public y ajoute quelques ingrédients importants : l'ouverture à tous, un prix généralement identique pour chaque usager.

Service égal ne doit pas signifier corset de règles. Dans une chaîne d'hôtels ou de restaurants, vous percevez très bien l'établissement dans lequel des consignes rigides empêchent toute innovation. Par contre dans tel autre, le gérant joue à fond la réception du client, la qualité, le détail original et personnel.

J'applaudis à l'initiative d'un orthophoniste qui arrache à sa direction départementale la fermeture de son dispensaire pendant huit jours pour la réfection des locaux par l'ensemble de l'équipe afin de restaurer un accueil digne de ce nom. Je souhaite que se multiplie l'initiative de ce responsable de caisse primaire de sécurité sociale qui reconvertisse une partie de son personnel à l'accueil, le mobilise pour une exposition itinérante sur la prévention ou à l'accompagnement à domicile des personnes handicapées, au plus grand bénéfice à long terme des finances de la santé.

Faudra-t-il attendre des siècles pour que le droit d'expression soit étendu à la fonction publique soumise au contraire au « devoir de réserve » ? Initiative, responsabilité et assouplissement des règles pour le confort des usagers, voilà ce qu'on attend d'un service public.

De nombreux détracteurs se lèvent alors pour affirmer que seul le privé est capable de remplir ce rôle. L'obligation de résultat contraint les entreprises de ce type à rendre un service de qualité aux clients. Ceux-ci, en effet, gardent la liberté de changer de fournisseur. Le débat sur l'école atteste de la vivacité de cette question dans l'opinion publique. Nous n'aurions jamais entendu, il y a quelques années, des voyageurs de la SNCF menacer de privatisation cette noble institution parce que le chef de train fermait trop vite les portes.



Signe d'une culture d'entreprise : la relation avec le client ou l'utilisateur.

Faut-il appeler de nos vœux la concurrence pour attiser les capacités créatrices des services publics ? Les déboires récents de la Nasa montrent combien l'engourdissement peut gagner rapidement des secteurs performants jugés un peu trop vite à l'abri d'un fléau généralement attribué aux pays de l'Est. Le présent numéro de « Cadres CFDT » a tenté de donner un type de réponse. Les critères de performances, la qualité de service ne dépendent pas principalement de l'identité du titulaire du capital. Un libéralisme sauvage peut être aussi destructeur dans ce domaine qu'une bureaucratie d'État. Le débat actuel sur la télévision montre bien que la privatisation n'est pas forcément synonyme de qualité. Stratégie offensive, gestion souple, initiative et responsabilité. Les cultures d'entreprises se constituent sur le long terme. L'aiguillon de la performance, la capacité de mobiliser les hommes ne restent pas l'apanage de tel ou tel système. Un petit patron autocrate peut tuer l'imagination de son entreprise mieux que certaines bureaucraties. Secouer les torpeurs, faire appel à toutes les intelligences, donner aux hommes au travail plus de responsabilité et de dignité, voilà une des tâches du syndicalisme pour demain.

Daniel Croquette

Coopérez avec L'INSTITUT BELLEVILLE

Une logique d'action

L'Institut Belleville, association créée par la CFDT en juillet 1984, réalise des actions de solidarité Nord-Sud fondées sur le métier, le compagnonnage professionnel, les savoir-faire des entreprises et des institutions. Cette coopération s'inscrit dans la tradition solidaire d'où sont nées les coopératives, la protection sociale, le droit au travail, à la santé, à la culture, au loisir.

Elle s'appuie sur le réseau syndical et associatif dans divers pays, sur la volonté novatrice des entreprises locales et multinationales, la recherche, l'éducation, l'administration, les médias.

L'Institut Belleville a pour objectif le développement dans la durée, et non l'assistance ponctuelle. Il stimule et coordonne des initiatives locales, dans une stratégie de coopération décentralisée.

Il donne un rôle prioritaire aux jeunes professionnels. Il travaille en partenariat avec d'autres associations, ONG, groupes locaux, et comités d'entreprise. Il participe à un fonds commun de placement « Faim et Développement ». Il est membre du CRID et du CFCF.

Un choix de projets

L'Institut Belleville conduit, avec divers partenaires, des projets en Amérique latine et en Afrique :

- en *Tanzanie*, réhabilitation d'un dispensaire ;
- en *Bolivie*, dans les mines, amélioration des conditions de travail, hygiène et sécurité ;
- au *Tchad*, entraide universitaire ;
- au *Burkina Faso*, actions de développement rural (dispensaire, école, agriculture) ;

- au *Mali*, développement sanitaire et agricole dans les villages d'origine de travailleurs immigrés à Paris ;

- etc. Une documentation est disponible sur ces projets.

Le projet « *RIO-BELLEVILLE* », le plus important à ce jour, concerne le développement communautaire à Rio, avec plusieurs programmes :

- création d'une coopérative de commercialisation de produits artisanaux qui pourraient notamment être vendus en France aux comités d'entreprise.

- développement de coopératives de production et de commercialisation de produits audiovisuels.

- à Guaratiba, bourg rural de Rio, développement de petites industries et améliorations des techniques de culture et d'élevage.

- à Nova Iguaçu, au nord de Rio, un programme de développement rural et de réinstallation concernant 74 familles paysannes dans le cadre de la réforme agraire.

- sur toute la région de Rio, développement d'activités culturelles et échanges franco-brésiliens, favorisant les visites réciproques et d'autres échanges (audiovisuels, expos,...) avec des partenaires français.

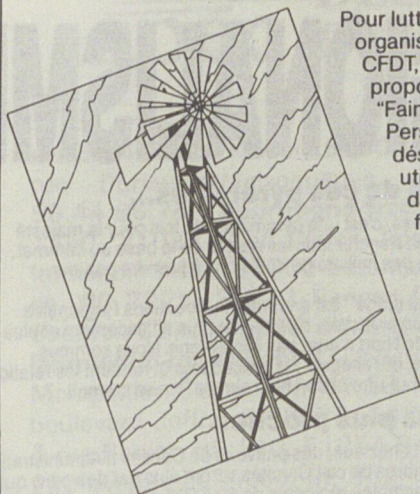
- enfin, le programme le plus important se situe à Sao Joao de Meriti, grosse agglomération de la périphérie de Rio, avec la création d'un centre de quartier qui aura pour fonction de coordonner et d'appuyer l'important mouvement associatif de la commune : création d'une crèche-école maternelle, lieu de santé avec équipe multidisciplinaire, d'animation sociale et syndicale, etc.

Un fonds commun de placement

Nous vous proposons de vous joindre, à titre individuel ou collectif (structures syndicales, CE, associations), au fonds commun de placement « Faim et Développement ». C'est une structure d'épargne solidaire dont le principe est simple : elle permet d'acheter en commun des obligations françaises d'utilité sociale. L'objectif

de performance, non spéculatif, est de faire mieux que l'érosion monétaire sur la même période. Cet excédent peut être affecté automatiquement à l'Institut Belleville selon le choix de souscripteur. Les sommes versées sont déductibles dans certaines proportions du revenu imposable. Le montant minimum du premier versement doit être – conformément à la loi – égal à 6 500 F.

Investissez en aidant le Tiers-monde



Pour lutter efficacement contre la faim, l'Institut Belleville, organisme de coopération internationale créé par la CFDT, se joint au Comité Français Contre la Faim et vous propose de participer au Fonds Commun de Placement "Faim et Développement".

Personne physique ou morale, vous pouvez désormais effectuer ainsi un placement doublement utile. Vous conservez la valeur de votre capital placé dans ce Fonds, et ses profits sont affectés au financement de projets de développement dans les secteurs agricole, sanitaire, artisanal et industriel de pays du Tiers-monde.

Si vous souhaitez participer de cette façon nouvelle et efficace à l'essor de pays en voie de développement, faites un premier geste qui ne vous engage en rien : découpez le coupon ci-dessous.



COMITE FRANCAIS CONTRE LA FAIM

**DEMANDE D'INFORMATION à retourner à « Faim et Développement »
CFCF-IB Comité Français Contre la Faim, 42 rue Cambronne, 75015 PARIS**

Je soussigné (e)

Nom Prénom

ou dénomination de personne morale

Adresse complète

désire recevoir une documentation détaillée sur le Fonds Commun de Placement « Faim et Développement ».

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.

Finis 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.



**Chaque année, la réussite
de 6 000 recrutements de cadres
fait de l'APEC
le 1^{er} point de rencontre
des cadres et des entreprises**

Recruter, s'informer, trouver un emploi, découvrir de nouvelles perspectives professionnelles, quel que soit votre projet immédiat faites appel à l'APEC



alsace 13 quai Kléber, 67000 Strasbourg, tél. 88.32.92.06 **aquitaine** 41 rue Durieu-de-Maisonneuve, BP 26, 33029 Bordeaux Cedex, tél. 56.44.96.76. **bourgogne-franche-comté** 39 rue Jacques-Cellerier, BP 1350, 21023 Dijon Cedex, tél. 80.56.13.51 bureau : 45, avenue Carnot, Immeuble Infop, 25000 Besançon, tél. 81.88.02.57 **bretagne** 9 rue de Suède, BP 2225, 35022 Rennes Cedex, tél. 99.51.71.33 **centre** 13 rue du Bourdon-Blanc, 45056 Orléans Cedex 1, tél. 38.68.06.53 et 38.68.01.09 **languedoc-roussillon** 32 avenue Georges-Clémenceau, BP 1151, 34009 Montpellier Cedex, tél. 67.58.11.00 **lorraine-champagne-ardenne** 25-29 boulevard Joffre, BP 3077, 54013 Nancy Cedex, tél. 83.32.85.32 bureau : 4 rue Rogier, BP 110, 51054 Reims Cedex, tél. 26.88.44.86 **méditerranée** 229 avenue du Prado, BP 352, 13271 Marseille Cedex 8, tél. 91.79.32.52 bureau : 58 avenue Jean-Médecin. 06000 Nice, tél. 93.92.02.73 **midi-pyrénées** « Le Tholose », 55 rue Bayard, 31070 Toulouse Cedex, tél. 61.63.82.82 **nord-pas-de-calais** 3 rue Jeanne-Maillotte, BP 1208, 59013 Lille Cedex, tél. 20.57.97.21 **normandie** « Normandie II », 55 rue Amiral-Cecille, BP 1130, 76013 Rouen Cedex, tél. 35.72.97.97 bureau : 13 boulevard Maréchal-Juin, 14000 Caen, tél. 31.43.87.70 **pays-de-la-loire** 68, rue du Général-Buat, 44046 Nantes Cedex 01, tél. 40.93.38.39 **picardie** 4 place Notre-Dame, BP 204, 80002 Amiens Cedex, tél. 22.92.63.63 **poitou-charentes-limousin** « Le Capitole V », 14 boulevard Chasseigne, 86000 Poitiers, tél. 49.55.91.16 **région parisienne** 51 boulevard Brune, 75689 Paris Cedex 14, tél. (1) 40.52.20.00 **rhône-alpes-auvergne** 204 avenue Berthelot, 69361 Lyon Cedex 07, tél. 78.69.04.77 bureau : 7, rue Général-Ferrié, 38100 Grenoble, tél. 76.46.01.14.

ET AUSSI... L'APEC SUR MINITEL 36.15.91.77
code d'accès : APEC

Musclez-vous en anglais.



HAUTEFEUILLE S.A.

L'Anglo-Continental est l'association indépendante la plus importante sur le plan mondial de l'enseignement de l'anglais.

Depuis plus de 30 ans, elle est installée à Bournemouth sur la côte sud de l'Angleterre. On y enseigne là le meilleur anglais dans un climat agréable, au bord de superbes plages, avec toutes les possibilités pour pratiquer dans le même temps tous ses sports favoris. Mais à l'Anglo-Continental, si vous continuez à vous muscler, vous musclez surtout... votre anglais.

Elève débutant ou confirmé, adolescents ou adultes, en individuel ou en groupe, toute l'année ou en période de vacances, vous faites à l'Anglo-Continental, en stages de 8, 15 jours, ou plus, "d'étonnants bonds" en anglais. La clé de ce succès : l'anglais intensif dans une ambiance décontractée "à l'anglaise".

Les professeurs britanniques, combinent astucieusement méthodes traditionnelles et techniques modernes (notamment audiovisuelles).

Les cours, "sur mesure", satisfont tous les niveaux, tous les programmes d'études (31 formules de cours, de l'anglais courant à celui des affaires).

Les activités culturelles et sportives ainsi que l'hébergement (à l'hôtel ou dans une famille avec encadrement pour les jeunes) participent au climat 100 % "British" des stages Anglo-Continental.

Vous partez demain ? Alors partez de Caen ou de St-Malo sur un bateau Brittany Ferries (avec votre voiture si vous le voulez). Vous aurez droit à une "formule-forfait" (traversées + hébergement + stage Anglo-Continental) très avantageuse pour apprendre l'anglais... chez les Anglais.

Anglo Continental*

Brittany Ferries

* Pour scolaires et universitaires, dès l'âge de 15 ans, en groupe ou en individuel. Et pour adultes (stage pouvant être agréé par la Formation Professionnelle Continue, sous réserve d'acceptation du dossier). Ecole reconnue par le Ministère de l'Education Britannique.

Pour recevoir très rapidement une documentation gratuite sur l'Anglo-Continental et la "formule-forfait" Anglo-Continental/Brittany Ferries, retournez ce bon à Anglo-Continental/
Brittany Ferries - BP 72 - 29211 Roscoff.

M., Mme, Mlle
Prénom _____
Adresse _____
Ville _____
Code postal _____

L'avenir de la CFDT
dépend de vous

SYMPATHISANTS
c'est gentil

Mais aujourd'hui
ON ADHÈRE
et on fait cotiser

UCC-CFDT,
service accueil: 42.80.01.01

Derniers numéros parus

Cadres CFDT, revue bimestrielle de l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres, l'UCC-CFDT

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

LA GESTION DES SAVOIRS ET DE L'INFORMATION, n° 308.

LES CADRES ET LES DROITS NOUVEAUX, n° 309.

NORD-SUD 1. QUELLE COOPÉRATION ? n° 310.

2. TECHNOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT n° 311.

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.

L'IMAGE, n° 321-322.

UN LIVRE

Un livre est paru en 1985 aux Editions 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° 1175 D 73



**Le syndicalisme pour les cadres
au cœur d'un grand syndicat**