

# CADRES

PROJET

Créons  
les métiers  
de demain



N° 315-316. DÉCEMBRE 1984 - 35 F

Strasbourg, un projet

# 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 25 F. L'abonnement annuel 110 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.

# Strasbourg, un projet

## Sommaire

N° DOUBLE 315-316

- 2 Le futur à faire,  
par Daniel Croquette  
4 *L'accueil de l'Alsace*

### L'HORIZON PROCHE

- 6 Européens  
par Jacques Delors  
20 La fin du siècle  
par Jacques Lesourne

### D'HIER A DEMAIN, LA CULTURE INDUSTRIELLE

- 30 L'esprit de recherche  
par Hubert Curien, ministre de la Recherche et de la Technologie  
38 Nouvelles technologies et vieilles cultures  
par Alain Wisner

### DES MÉTIERS, DES RÉGIONS

- 48 Des jeunes en mal d'emploi  
par Bertrand Schwartz  
56 L'aventure des métiers  
par J.-M. Saussois, P.-L. Rémy, J.-P. Karsenty  
*Histoire de métiers (p. 63) par des membres des groupes de métiers*

### LE SYNDICALISME DE L'AVENIR

- 72 Le bilan de notre action depuis 1969  
par Pierre Vanlerenberghe  
80 Prenez des initiatives, risquez, osez  
par Daniel Croquette  
87 Enraciner le syndicalisme  
par Michel Rousselot  
91 *La dimension internationale*  
Huit millions d'employés, de techniciens et cadres, par D. Cockroft, p. 91, Agir en Europe, par Fr. Staedelin, p. 95, Syndicalistes du Brésil, p. 98  
100 *Un congrès en débat*  
Orientation, p. 100. Sur la résolution, p. 106, La résolution générale, p. 109  
120 Relever le défi  
par Jean Kaspar  
126 **Brèves**

### Edition professionnelle FGE

Maquette : Joseph Defossez. Photos : CCI, p. 29 ; Frieman, p. 9 ; Frison, p. 6, 28, 36, 56-57, 62-63, 79, 81, 86, 90, 94, 100-101, 106-107, 120 ; INRP, p. 61 ; Maillac, p. 6-7, 10-11, 17, 21, 24-25, 31, 34, 48, 59, 61 ; Rey, p. 46-47 ; Szpirglas, p. 3, 4-5, 27, 49, 73, 85, 92, 97, 98, 100-101, 106-107, 119, 130, 131 ; DR, p. 72, 127, 128-129.

# LE FUTUR A FAIRE

## Un défi pour les cadres CFDT

**PAR DANIEL CROQUETTE**  
**Secrétaire Général**  
**de l'UCC-CFDT**

■ Nous étions 350 ingénieurs et cadres réunis à Strasbourg pour le VI<sup>e</sup> congrès de l'UCC.

Un événement, une réalité, un symbole.

C'est le plus grand rassemblement de cadres que la CFDT ait connu. Il s'est tenu dans une capitale européenne. Il s'est interrogé sur les métiers de demain.

De toutes parts, il marquait notre volonté de construire activement l'avenir.

L'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres CFDT est confirmée dans sa capacité de rassemblement et sa vocation à favoriser la syndicalisation des cadres en relation étroite avec toutes les organisations de la CFDT. De plus en plus son action est portée par des cadres professionnellement compétents, à l'aise parmi leurs collègues de travail, et qui, grâce au syndicat, s'enrichissent dans la confrontation avec les autres salariés. Quand la CFDT s'affirme pluraliste, elle entend que toutes les

situations spécifiques soient analysées avec leur caractère propre, qu'elles soient confrontées, et que partout s'inventent des démarches appropriées.

L'UCC s'inscrit entièrement dans cette logique. Elle vous incite à être acteur là où vous travaillez et vivez, et à vous exprimer dans l'organisation syndicale. Elle vous représente dans le pays, et au-delà, puisque désormais son adhésion à la F.I.E.T.\* élargit son horizon international.

Nos entreprises, nos administrations sont concernées, voire percutées par les changements économiques et techniques. Notre métier, notre statut, nos fonctions se transforment. Le type de développement, les modes d'organisation du travail qu'induiront ces mutations sont encore incertains pour nous-mêmes et pour les salariés qui travaillent avec nous.

Durant les trois ans qui viennent, nous vous proposons de participer à des groupes d'ingénieurs et cadres qui, au niveau de leur région, puis au niveau national, vont réfléchir sur l'avenir de leur fonction. L'objectif est de proposer ensuite des modes de qualification, d'organisation et de fonctionnement qui enrichissent l'activité de chacun, améliorent la vie

\*Fédération internationale des employés, techniciens et cadres.



*dans l'entreprise, et témoignent de la créativité syndicale. Ceci, bien entendu, doit aller de pair avec un renouveau, parfois une transformation des formations initiales et permanentes.*

*Les cadres CFDT proposent aux ingénieurs et cadres de ce pays d'intervenir plus activement dans les domaines de l'emploi. La réduction du temps de travail peut, sous diverses formes, contribuer à créer un nouveau contexte. Elle doit concerner aussi le travail des cadres.*

*D'ailleurs, ceux-ci sont prêts à accepter, pour stimuler la création d'emplois, des augmentations différenciées, plus favorables aux bas salaires. Mais c'est à condition qu'ils bénéficient eux-mêmes de la réduction du temps de travail. Bien entendu, l'avenir de l'emploi dépend aussi d'une gestion active et habile des mutations économiques et industrielles, traitant les enjeux avec discernement, sachant prévoir les reconversions et formations à tous niveaux.*

*Les cadres responsables de ces*

*décisions peuvent concevoir des orientations et des solutions originales, telles les fonds salariaux.*

*Car la dégradation de l'emploi n'est pas une fatalité ; elle provoque notre imagination, dans l'entreprise et hors de l'entreprise, dans le secteur public et nationalisé et le secteur privé, dans les administrations, dans les écoles « petites et grandes », et dans des organisations syndicales, elles-mêmes saisies par le renouveau. Notre société doit comprendre dans l'intérêt de sa propre survie qu'elle ne peut accepter ni la marginalisation des chômeurs, jeunes ou moins jeunes, ni celle des pays qui sont aujourd'hui les plus pauvres mais aussi les plus jeunes et les plus peuplés.*

*Affaire d'imagination encore, que celle de créer d'autres rapports dans la vie locale et dans l'entreprise, au moment où se transforment les technologies, les réseaux et les fonctions. Les lois Auroux, la loi de décentralisation, sont des outils qui doivent aider notre pays à compenser un retard considérable en matière de réalisations sociales, donc souvent de créativité, pour être au diapason d'une nouvelle Europe.*

**Daniel Croquette**

## L'accueil de L'ALSACE

■ L'Union régionale CFDT d'Alsace a magnifiquement reçu les congressistes de l'UCC à Strasbourg. En son nom, François Güntz a rappelé que l'Alsace, terre frontalière et tant éprouvée à ce

titre, devient le trait d'union naturel d'une Europe solidaire. Nombreux sont déjà les alsaciens embauchés dans des entreprises allemandes ou suisses :

« Que peuvent signifier dans ces conditions, pour les travailleurs alsaciens, des slogans comme « fabriquons français », ou « fermons les frontières » ? Il est évident que l'Alsace est pour la construction d'une Europe sociale et économique. »

Dans cette région où, d'ici à 1989, il faudrait créer 123 000 emplois nouveaux, la formule « créons les

métiers de demain », est évidemment d'actualité. L'action syndicale aussi.

« La CFDT est la première organisation syndicale en Alsace, et la deuxième organisation chez les cadres, les élections prud'homales l'ont confirmé ; et nous avons la volonté de développer la CFDT dans les métiers de cadres, puisque nous en avons fait une priorité de notre développement. Je lance donc un appel aux membres de la délégation Alsace, pour continuer le travail et mettre également en place une organisation de cadres après le congrès. »

A tous égards, donc, l'UCC-CFDT s'est sentie chez elle en Alsace,

*Merci Strasbourg.*

Jacques Delors, ministre des Finances de 1981 à 1984, est devenu Président de la Commission des Communautés européennes. A ce titre, il s'est interrogé sur l'avenir de la France et de l'Europe, en cette période « *caractérisée par un horizon gris* ».

Mal français, mal européen... le dilemme actuel « la survie ou le déclin » devrait faire place à une interrogation sur le progrès opposé à la routine.

Jacques Delors a évoqué la nécessaire mais difficile production d'un nouveau modèle de développement qui passe, estime-t-il, par le renouveau d'une économie mixte, l'invention du « troisième secteur » et un changement concerté. Si l'Europe veut relever les défis de l'heure, il faut, a-t-il conclu, qu'elle sorte de ses divisions et de ses hésitations, pour voir « loin et large ».



# EUROPÉENS

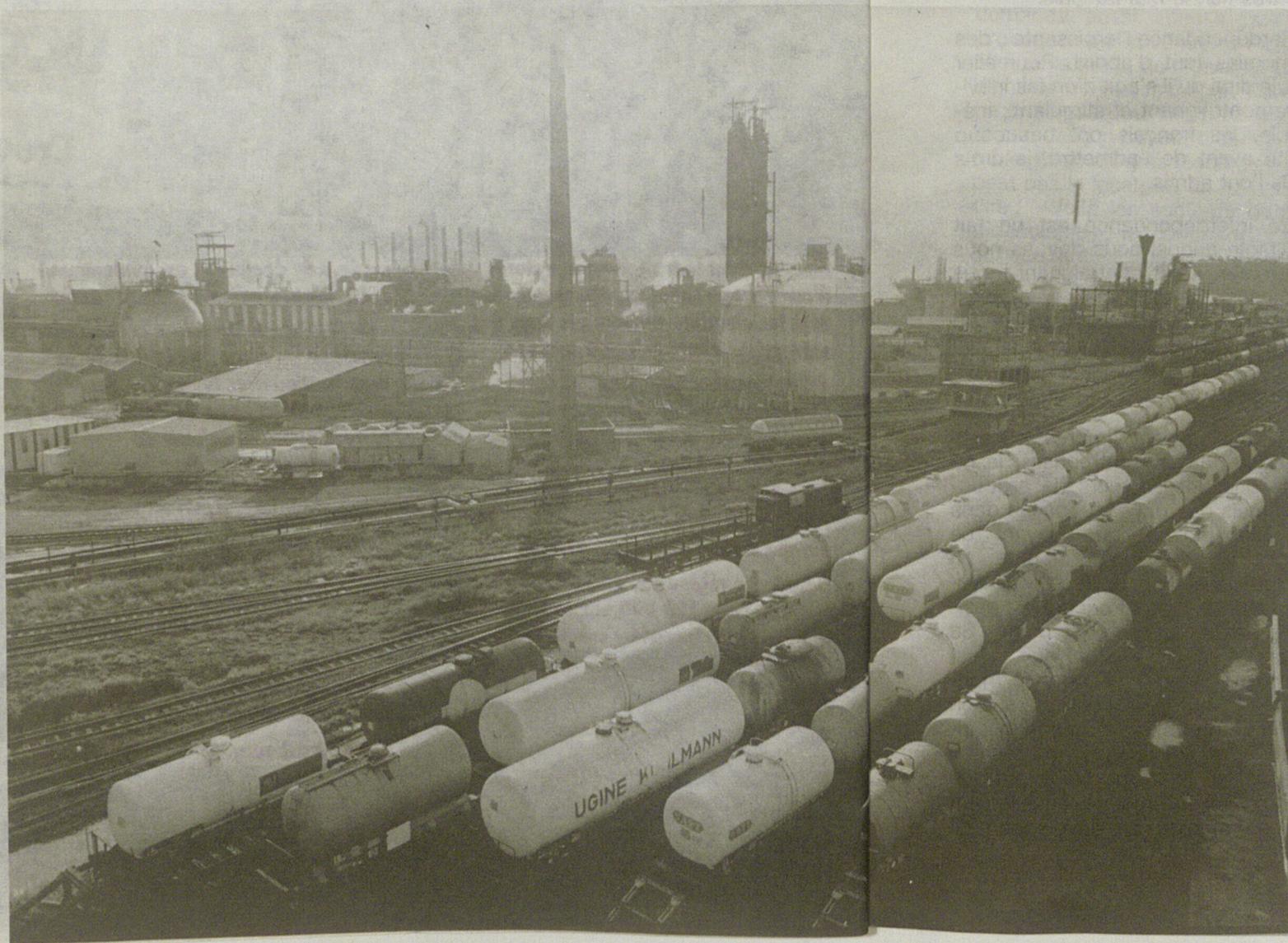
PAR JACQUES DELORS

□ Nous vivons, agissons et pensons en France, donc en Europe, et c'est par rapport à cela que je voudrais situer ma réflexion.

Elle a été largement introduite par ce qu'a dit Jacques Lesourne\* en nous dressant une géopolitique présente et à venir du monde. Ce qu'il a dit m'a conforté dans ce qui est ma hantise depuis plusieurs années pour l'Europe et pour la France, et qui peut se résumer à un dilemme simple, la survie ou le déclin. Mais puisque toute réflexion est en situation comme aurait dit Jean-Paul Sartre, on ne peut la mener sans ignorer les actuels débats intellectuels, sociaux et politiques dans notre pays, si bien que, à la formule « la survie ou le déclin » qui reste malheureusement d'actualité, je voudrais pour un instant substituer un autre dilemme, le progrès ou la routine.

Il y a une quinzaine d'années, on

\* Voir ci-après le texte de Jacques Lesourne : « La fin du siècle. »



parlait de la croissance zéro, vous vous le rappelez ; aujourd'hui, nous avons tous la nostalgie de la croissance, et nous avons raison, puisque l'absence d'une croissance suffisante est quand même largement à l'origine du chômage, lequel est, on le constate hélas, le facteur dissolvant essentiel de notre société.

Par rapport à cela, lorsque l'on regarde derrière les mots, il y a en réalité deux écoles ; ceux qui pensent que l'on peut revenir au schéma des années dites dorées, on retrouve cela dans les réflexes psychologiques et aussi dans les routines de la politique économique, ou ceux qui pensent en termes d'une mutation brutale. Qu'en est-il en réalité ?

La relance américaine, que nous observons actuellement, participe des deux, elle est à la fois classique et nouvelle. Classique, parce que les moteurs de cette croissance sont prosaïquement Keynésiens, si je puis m'exprimer ainsi, et nouvelle parce qu'à travers cette croissance, on intègre assez rapidement un progrès technologique d'un côté, et on satisfait de nouveaux besoins. Superficiels ou réels ?, provisoires ou définitifs ?, je vous dirai que je n'en sais rien. C'est pourquoi, tout effort fait par un pays en termes de survie ou déclin, doit être éclairé par un projet. Existe-t-il aujourd'hui dans nos têtes, un projet de développement qui soit susceptible, à la fois de lutter contre le chômage et de faire émerger certaines valeurs ? (Bien entendu, personne n'est propriétaire des valeurs, et ces valeurs sont différentes. Mais c'est bien la question). Est-ce que nous travaillons dans une période qui est de toute façon caractérisée par un horizon gris, ou bien, est-ce que nous travaillons en fonction d'un modèle de développement qui nous permettrait d'attaquer les maux essentiels dont souffre notre société ? C'est par une réponse ou une tentative de réponse

à cette question que je souhaiterais terminer cet exposé. Mais avant, il faut se poser une autre question pour être dans l'actualité, pour ne pas avoir une réflexion désincarnée. Est-ce que le chemin suivi, depuis trois ans dirons-nous, nous y conduit ou le permet ?

## Un triple défi

Nos générations, celles qui actuellement travaillent, réfléchissent et agissent, sont aux prises avec un triple défi : celui de l'interdépendance croissante des économies, celui de la mutation technologique et celui que j'appelle, pour reprendre une formule consacrée, dont je ne suis pas très fier, le *mal français*.

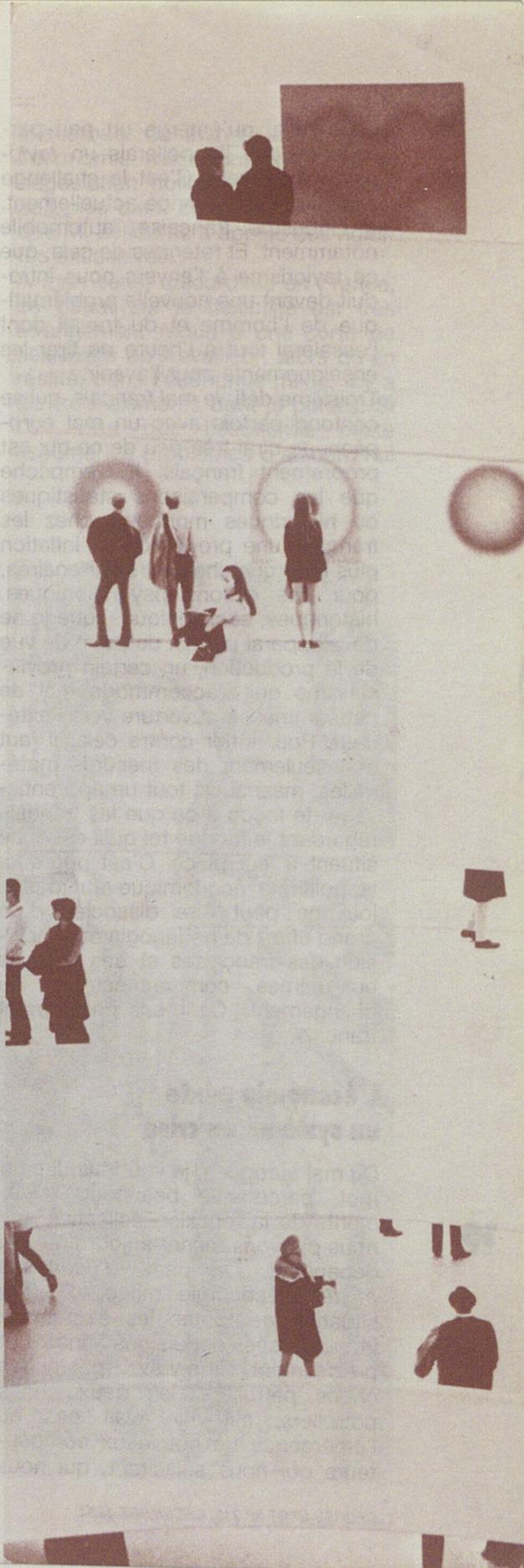
L'interdépendance croissante des économies tout d'abord. Pour aller vite, je dirai qu'il s'agit d'un fait inévitable contraignant et stimulant ; inévitable, les français ont beaucoup hésité avant de l'admettre, je crois qu'ils l'ont admis.

Cette interdépendance est un fait inévitable auquel nous devons nous confronter. Il est contraignant, nous le savons très bien, mais il est aussi stimulant. Je voudrais m'arrêter un moment là-dessus, car s'il y a un mal français, il y a également un mal européen.

On a trop souvent l'impression, – je ne parle pas des entreprises, je ne parle pas des secteurs de production, mais des pays européens dans leur ensemble –, que devant ce monde en changement rapide, on décide de se glisser sous un édre-don. Alors qu'ils ont encore la possibilité de se défendre et d'agir. Se défendre, c'est exister, agir, c'est essayer d'infléchir l'économie mondiale, son organisation ou, si l'on préfère, son absence ou son insuffisance d'organisation. Je ne traiterai pas de ce deuxième point, puisque je dois m'interroger essentiellement sur un modèle de développement

pour la France ou pour l'Europe et sa compatibilité avec l'environnement extérieur tel que je viens de le rappeler.

En second lieu, *la mutation technologique*. Pour être rapide, je dirai que, autant la précédente mutation technologique portait massivement sur le *quoi produire* et a conduit à la consommation de masse de tous les biens que vous connaissez, autant me semble-t-il, la nouvelle mutation technologique porte davantage encore sur le *comment produire*, à moins que l'on puisse démontrer, ce n'est pas encore sûr, que les nouveaux moyens de communication devraient transformer complètement la vie quotidienne et susciter une demande aussi intense que celle provoquée par la venue de l'automobile, de la radio, du téléviseur ou des biens de confort ménager. Ce que je ne crois pas pour ma part. Mais sur le *comment produire*, c'est considérable. Et ce progrès technique, on ne peut pas le localiser, on ne peut pas dire : « Voilà les secteurs de haute technologie », le *comment produire* sollicite actuellement tous les secteurs d'activité. Par conséquent, nous pouvons pour des raisons de compréhension, distinguer les secteurs classiques de la deuxième révolution industrielle et les secteurs nouveaux, et lorsque l'on s'interroge, on s'aperçoit que partout entre un peu de nouvelles technologies ; ne serait-ce que parce que la communication est un élément essentiel de la nouvelle technologie et que la communication commande les relations entre les entreprises et les relations à l'intérieur des entreprises et des cellules de production. Cette réflexion à mon avis, est très importante. Très importante pour le syndicalisme surtout, car le nouveau *comment produire* offre de nouvelles opportunités à l'amélioration des conditions de travail et de la participation des travailleurs sur leur lieu de production. Disons pour aller vite, et pour reprendre la formule de Fran-



çois Dalle, qu'émerge un peu partout, ce que j'appellerais un *taylorisme à l'envers*. C'est le challenge essentiel qui est lancé actuellement, à l'industrie française, automobile notamment. Et retenons de cela, que ce taylorisme à l'envers nous introduit devant une nouvelle problématique de l'homme et du travail dont j'essaierai tout à l'heure de tirer les enseignements pour l'avenir.

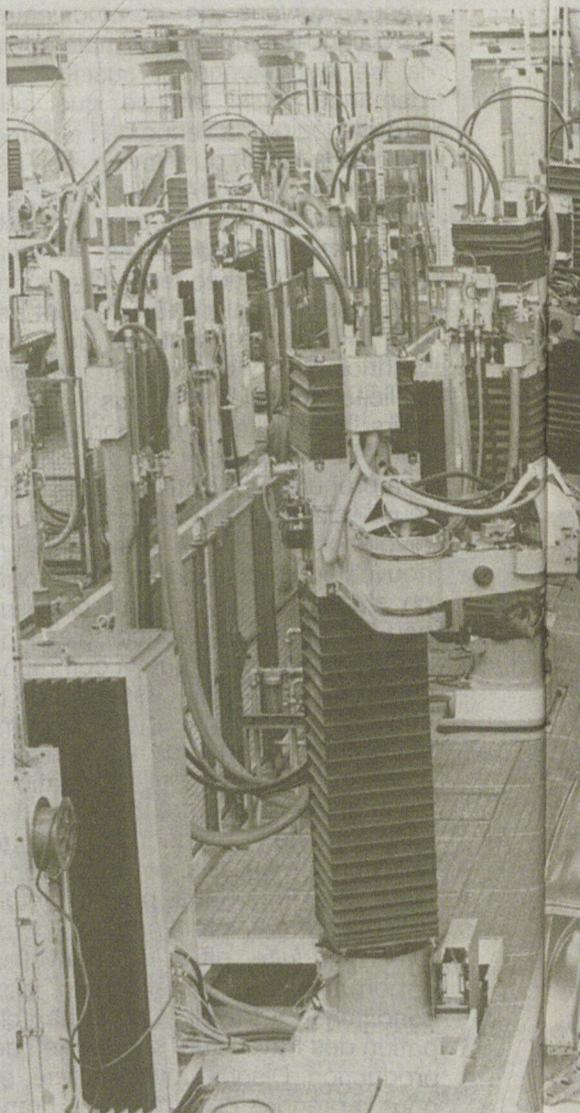
Troisième défi, *le mal français*, qui se confond parfois avec un mal européen. Je dirai très peu de ce qui est proprement français. Il n'empêche que les comparaisons statistiques ou historiques montrent, chez les français, une proportion à l'inflation plus forte que chez leurs partenaires, pour des raisons psychologiques, historiques, sociologiques, que je ne développerai pas, et du point de vue de la production, un certain provincialisme qui s'accommode mal de cette immense ouverture vers l'extérieur. Pour lutter contre cela, il faut non seulement des mesures matérielles, mais aussi tout un apprentissage de façon à ce que les français regardent le monde tel qu'il est et se situent à leur place. C'est pourquoi la politique économique au jour le jour ne peut être dissociée d'un grand effort de pédagogie et d'inclusion des françaises et des français eux-mêmes comme acteurs du changement. Ceci est proprement français.

### **L'économie mixte : un système en crise**

Du mal européen, je voudrais dire un mot, parce que beaucoup d'éléments de la réflexion collective que nous pouvons mener aujourd'hui, en dépendent. On parle d'*économie mixte*. L'économie mixte, c'est la situation de toutes les économies industrialisées depuis des années. Et précisément, s'il n'y avait pas eu les chocs pétroliers, les deux chocs pétroliers, s'il n'y avait pas eu l'émergence de nouveaux compétiteurs qui nous sollicitent, qui nous

assaillent, nous aurions quand même eu à faire face à un problème de régulation de nos économies mixtes et plus généralement de nos sociétés. C'est à partir de la fin des années 60 que le modèle s'est dérégulé. Ce modèle d'ailleurs, il faut le dire, même lorsque les socialistes n'étaient pas au pouvoir, était largement inspiré par la social-démocratie. C'est elle qui, grosso modo, a imposé le modèle d'économie mixte que nous avons connu en Europe. Ce modèle s'est dérégulé à partir de

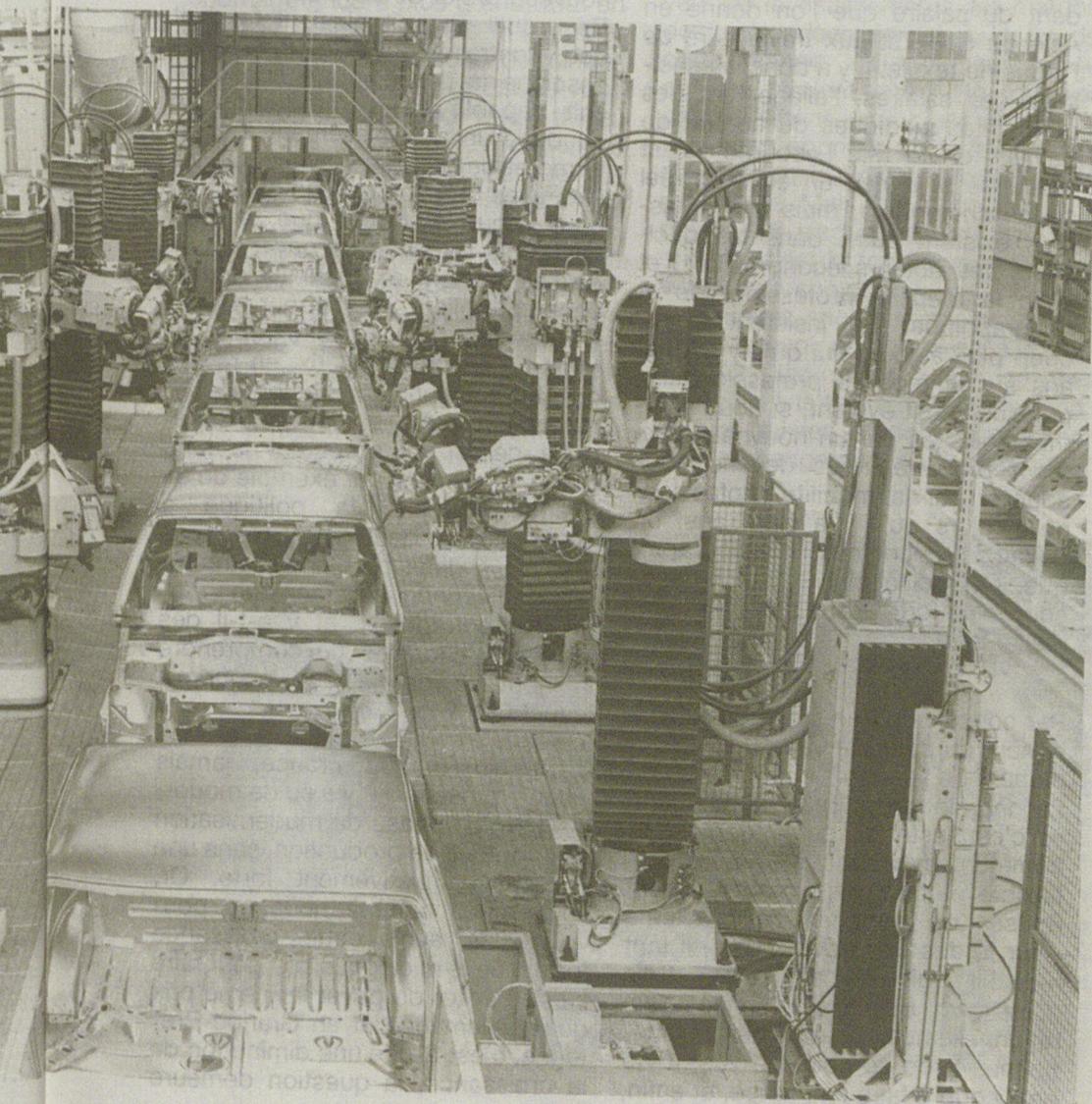
### **RENAULT-Douai : chaîne automatisée**



la fin des années 60. Pourquoi ? Tout d'abord, parce que le marché qui est un élément de l'économie mixte fonctionnait de plus en plus mal. Ensuite, parce que l'Etat, l'autre pivot de l'économie mixte, intervenait de plus en plus et de manière de plus en plus désordonnée. Et enfin, en troisième lieu, parce que le contrat, la convention, qui était le troisième élément de cette économie mixte, jouait de plus en plus mal, car la lutte pour la répartition du revenu national, se faisait de plus en plus

exacerbée. Ce triangle de base de l'économie mixte, marché, Etat et négociation collective, ne fonctionnait plus bien. Et on est arrivé à ce que M. Lesourne a appelé des rigidités excessives.

A mon sens, aujourd'hui en France, ce débat sur la flexibilité est très étrangement réduit à une sorte de flexibilité du travailleur, alors qu'en réalité, dans l'économie mixte, il y a les trois éléments dont je parlais. Si l'on veut que l'économie mixte assume les problèmes d'aujourd'hui



et ceux de demain, alors il faut agir sur ces trois paramètres. Il convient que l'Etat, non pas se retire, mais rationalise ses interventions. Il y a à redéfinir les fonctions de l'Etat et du secteur public, bien entendu en tenant compte des traditions de chaque pays. Il faut que les entreprises s'adaptent aussi à la nouvelle contrainte internationale et à la nouvelle organisation productive, il faut enfin que les travailleurs prennent conscience des nouvelles données du marché du travail. Sur moyenne période, le salaire d'un ouvrier français dans le secteur du textile est aujourd'hui de plus en plus dépendant du salaire que l'on donne en Asie du Sud-Est aux travailleurs de l'industrie textile. Il y a donc la sensibilité des salaires, l'allègement des contraintes juridiques du contrat de travail, dont M. Lesourne s'est demandé si c'était un élément réel ou psychologique, mais les fantasmes existent aussi dans les décisions des acteurs économiques, et enfin la mobilité professionnelle et géographique. En insistant beaucoup plus aujourd'hui qu'il y a vingt ans sur la mobilité professionnelle, puisque, c'est évident, si nous sommes sollicités par un nouveau *comment produire*, nous devons nous adapter par la mobilité professionnelle, alors qu'il y a vingt ans, on parlait surtout de mobilité géographique. Celle-ci a d'ailleurs été beaucoup plus forte qu'on ne le dit habituellement.

Par conséquent, en se plaçant strictement du point de vue du fonctionnement de l'économie, il y a crise de l'économie mixte. En se demandant, et c'est juste de se le demander, comment avoir une économie plus flexible et plus performante, il faut refuser de ramener ce problème « sur le dos des travailleurs », il faut réfléchir globalement des trois côtés : un Etat qui intervient plus rationnellement, un marché qui fonctionne, et de ce point de vue, il y a beaucoup à faire en France, et enfin,

un marché du travail, puisque c'est de cela qu'il s'agit, qui soit adapté aux exigences de cette économie.

Cette réflexion sur l'économie mixte est centrale et indépendante de l'environnement international.

## Le bilan de trois ans d'action

Ceci étant dit, le chemin actuellement suivi permet-il à la fois d'essayer de traiter empiriquement les problèmes de l'économie mixte et de laisser la voie ouverte à un nouveau projet de développement ? Pour qu'il en soit ainsi, il faudrait que, contrairement à ce que nous enseigne le passé, notre économie soit capable en même temps de conduire un assainissement à court terme et de préparer l'avenir. Or, les exemples que nous avons autour de nous, nous montrent que, si personne n'a pu éviter de payer le prix de l'ajustement extérieur (le double choc pétrolier), et l'erreur de la France c'est d'avoir hésité trop longtemps à en payer le prix, en revanche, les solutions choisies pour ajuster à court terme, ne sont pas forcément celles qui préparent le long terme. C'est ainsi par exemple qu'en Grande-Bretagne, la politique à dominante monétariste n'a pas résolu les deux problèmes structurels de l'économie britannique : y a-t-il des entreprises, et y a-t-il des syndicats capables de comprendre la nouvelle donne de l'économie industrielle ?

C'est ainsi qu'en France, jamais jusqu'à présent, il n'y a eu de modernisation, de phase de modernisation de l'appareil de production, sans une croissance relativement forte. Or, aujourd'hui, comme nous ne pouvons pas avoir cette croissance forte, que le mieux que l'on peut faire c'est d'éviter de payer le même prix qu'en Allemagne et en Grande-Bretagne, c'est-à-dire une diminution de la croissance, la question demeure

posée : peut-on concilier l'assainissement à court terme et la préparation du long terme ?

Pour le faire, nous avons essayé d'avoir une politique d'assainissement à court terme qui soit véritablement, le mot revient mais il n'y en a pas d'autre, une politique mixte. Une politique qui ne demande trop ni à la monnaie, ni au budget, ni à la fiscalité, ni aux revenus. L'expérience montrant qu'une politique qui demande tout à la monnaie, autrement dit une politique qui lutte contre l'inflation et le déséquilibre extérieur uniquement par le contrôle de la masse monétaire, aboutit à des inégalités encore plus fortes et à un chômage encore plus grand, tout en tuant la bête, si je puis m'exprimer ainsi ; alors que si vous demandez trop au budget, c'est-à-dire si vous faites trop d'économies budgétaires, alors vous touchez les dépenses destinées à l'avenir. C'est ce qui explique la démarche retenue en France ces trois dernières années. Une politique monétaire stricte, mais pas excessive, une politique budgétaire qui comporte un déficit encore tolérable, mais qui épargne les dépenses d'avenir, et enfin une politique implicite des revenus et des prix, il faut bien le dire, même si le simple énoncé de cette expression

devant un auditoire syndical eût fait claquer les pupitres il y a dix ans. Aujourd'hui, elle est là, on la pratique et elle a quand même l'avantage d'éviter de tout demander à la monnaie et de tout demander au budget. Vous me direz : cela n'empêche pas une augmentation du chômage au rythme de 25 000 par mois depuis un an. Mais bien entendu, ce chômage a différentes origines, et notamment il y a un fort coefficient d'inadaptations et de chômage structurel. De ce point de vue, l'effort a porté sur quatre points et avec succès, au moins sur deux d'entre eux : le financement des investissements ; l'épargne a été réorientée vers les investissements, les marges des entreprises seront à la fin de cette année équivalentes à ce qu'elles étaient avant le premier choc pétrolier – ce n'est pas suffisant pour éponger quelques années difficiles, mais c'est déjà bien –, et la recherche. Mais il y a deux autres points sur lesquels nous tâtonnons encore, c'est la formation et la gestion du marché du travail. Or, investir davantage, chercher mieux, former mieux et avoir un bon marché du travail, sont les quatre conditions pour répondre à la fois aux défis des économies mixtes et permettre d'intégrer le changement technologique.



Pour la formation, bien sûr, il faut parer au plus pressé. Il est préférable qu'un jeune soit en formation plutôt que dans l'oisiveté. Mais, en France comme dans d'autres pays, quand un stage ne débouche pas sur un emploi, la psychologie du stage parking se répand à une grande vitesse. Par conséquent, il faut redonner à la politique de formation, sa vérité et toute sa dimension. Sa vérité tout d'abord : il n'est pas possible aujourd'hui de dire qu'un stage de formation ou qu'un cycle d'enseignement débouchera obligatoirement sur un métier. Toute sa dimension : il convient de rappeler que l'enseignement a pour objet essentiel de permettre à ceux qui arrivent dans la vie, d'apprendre ce que l'humanité a appris sur elle-même, parfois à ses dépens, donc de savoir, de savoir faire et d'avoir le goût d'apprendre. Et de lutter contre une inégalité des chances dont on parle trop peu souvent, alors que les théories élitistes reviennent à la mode. Alors suivre un stage et ne pas avoir tout de suite un métier n'est plus un échec, si ce stage permet de mieux se comprendre soi-même, de mieux comprendre sa vie, d'être plus à l'aise dans la société, le pas essentiel est franchi.

Quant à la gestion du marché du travail, alors là nous restons évidemment avec nos quinze à vingt ans de retard. Dans les économies mixtes qui ont bien fonctionné, je vous ai parlé du modèle social-démocrate, notamment en Suède et en Allemagne, une des clés du succès a été un marché du travail à la fois fluide, mobile et maîtrisé par les partenaires sociaux.

La question politique qui a été posée en France il y a vingt ans et qui a été résolue par la négative, était de savoir si les organisations syndicales acceptaient de cogérer le marché du travail. Dans l'ensemble, elles l'ont refusé ; cela arrangeait bien le patronat et disons pour finir que l'Etat s'en accommodait. Mais le résultat,

c'est que nous avons le marché du travail d'une société préindustrielle. Si considérant l'ensemble des changements techniques, on admet l'idée que ce progrès technique va se diffuser partout, que demain un magasinier, un ouvrier d'entretien, un employé, ne pourront ignorer le nouveau langage de la communication, alors il faut admettre que notre marché du travail doit devenir plus fluide et plus mobile. A condition de considérer ce marché du travail dans son amélioration, psychologiquement et politiquement, comme un phénomène positif.

• **Plus d'initiative** : un certain discours aujourd'hui, qui par ailleurs est stimulant, sur l'initiative et sur l'élitisme, nous amène sans nous en rendre compte, à tourner le dos à ce qui représente plus de 50 ans de combat ouvrier et de combat socialiste. Par conséquent, je ne me résigne pas à ce que le choix soit entre compétitivité et convivialité, exaltation de l'individu, ou bien société plus solidaire. Comme toujours, et comme l'a fait la social-démocratie au lendemain de la guerre, il s'agit de trouver une synthèse.

La nécessité donc, il faut l'appréhender, avec un niveau indispensable de compétition : c'est possible d'autant plus que le taylorisme à l'envers donne sa chance à tout le monde.

Ce n'est pas un hasard si la dernière loi que j'ai fait voter par les deux assemblées, l'a été à l'unanimité. C'était une loi sur l'initiative, où l'initiative n'était pas réservée à certains, mais ouverte à tous : à celui qui veut créer une entreprise, à celui qui veut transmettre une entreprise, à celui qui veut développer une entreprise, aux salariés eux-mêmes qui veulent reprendre une entreprise. Donc, oui à la compétitivité par l'initiative, mais à condition que cette initiative, chacun puisse y avoir droit. Disons que le droit à l'initiative aujourd'hui, est

aussi important que le droit à l'emploi, le droit à la Sécurité sociale. Je ne crois pas qu'il y ait contradiction entre les deux.

• **Plus d'Europe :** le deuxième élément de la nécessité, c'est *l'effet de dimension*. Il faut plus d'Europe, ce n'est pas moi qui dirai le contraire, il faut plus d'Europe, mais pourquoi ? Laissons de côté l'histoire de l'Europe, disons simplement que le bon sens indique dans de nombreux domaines que l'effet de dimension nous est nécessaire. Il n'y a qu'à faire deux constatations simples, les entreprises américaines se développent sur un marché de plus de 200 millions de consommateurs. Les Japonais ne sont pas 200 millions, mais il s'est créé autour du Japon, un véritable marché commun, sans création institutionnelle. La mobilité des facteurs de production dans l'ensemble asiatique est considérable. C'est ainsi qu'en trois ans, les japonais peuvent abandonner 50 % de leur construction navale, parce que la Corée du Sud le fait mieux. C'est ainsi que les filiales japonaises peuvent passer de Singapour en Malaisie parce que l'allocation des ressources y est meilleure. Nous n'avons pas cela en Europe. Nous n'avons pas un vrai marché commun, nous n'avons pas le minimum de règles communes, écrites ou vécues, qui nous permettent de le faire.

Donc, le niveau indispensable de compétitivité est possible sans renoncer aux valeurs qui sont les nôtres et l'effet de dimension est indispensable.

### Trois directions pour l'innovation

Voilà pour la nécessité. Je vous le rappelle d'ailleurs : qu'est-ce qui stimule la croissance ? La croissance est toujours tirée par l'extérieur,

c'est-à-dire par le monde, l'économie mondiale, et ce de plus en plus, par les besoins – Mais qui invente les besoins ? – et par le progrès technique. Il ne faut donc pas désespérer, croire que nous sommes rentrés dans une période de croissance faible ou de stagnation pendant 20 ou 30 ans. C'est possible, historiquement il y a eu des phases de stagnation économique dans les pays les plus riches, depuis 300 ou 400 ans, mais cela n'est pas inévitable, cela dépend de notre volonté.

C'est pourquoi il faut parler de l'innovation. Cette innovation, elle passe par trois directions principales. Tout d'abord la prise en charge de ce *nouveau « comment produire »* dont je parlais tout à l'heure, et qui va pénétrer une grande partie de l'appareil de production. Le *nouveau comment produire*, c'est l'image contraire du Taylorisme.

Qu'est-ce que c'était le Taylorisme ? C'était la production de masse par des ouvriers postés ou travaillant à la chaîne, encadrés en amont et en aval par des techniciens en blouses bleues ou blanches, et en nombre important.

• **Le Taylorisme à l'envers ?** Ce sont des unités de production plus petites qui font à la fois, l'amont - la production, et l'aval - le contrôle. Or, c'est cela qui peut expliquer aujourd'hui par exemple, les extraordinaires performances de l'industrie automobile japonaise, c'est sa capacité d'adaptation, de changer de modèle, de s'adapter aux besoins.

Donc il y a là, je crois, un espace de réflexion sociale et de négociation pour les syndicats qui ne doit pas être perdu de vue, et il est faux de dire que la technologie nouvelle nous entraîne, comme la deuxième révolution industrielle, vers un émiettement des tâches et vers une absence de richesse du travail. Le contraire est possible aujourd'hui : une grande partie de la technologie peut enrichir le travail. Et si elle enri-

chit le travail, elle développe l'initiative chez tous. C'est ce cercle vertueux qu'il faut avoir en tête, et non pas cette vision catastrophique du progrès technique, trop répandue en Europe, et dont la connotation est celle du déclin. Historiquement, chaque fois que le progrès technique a été considéré comme plus nuisible que positif, cela s'est traduit pour les peuples en question, par des phases de déclin.

● Deuxième facteur d'innovation, le **mode de vie**. Celui-ci reste entièrement à inventer. On a beaucoup discuté à la CFDT, je m'en souviens — elle s'appelait encore la CFTC qu'on en discutait déjà —, de la société de consommation et de ses défauts. Nous nous sommes battus comme Don Quichotte contre des moulins à vent, puisque la société de consommation s'est répandue, mais ce n'est pas une raison pour croire que le mode de vie nous est entièrement imposé. Or, aujourd'hui, les questions de relation entre travail et habitat, travail obligé et vie privée, les activités de la vie associative, sont des faits très importants de la maîtrise du temps, j'y reviendrai ; tout cela mérite une réflexion, et est liée au niveau de croissance et au contenu du développement.

● Enfin, dernier élément de l'innovation, dernière question posée par l'innovation, après le *comment produire* et le mode de vie, c'est **les relations entre l'individu et la société**.

Il y a dans les thèmes de la dérégulation, dans les thèmes de l'anti-Etat, il y a, si l'on n'y prend pas garde, si l'on cède aux effets de mode, il y a la démarche qui conduit à une conception très dangereuse des rapports ou de la place respective de l'individu et de la société.

C'est tourner le dos à tout ce qui a été l'éthique du syndicalisme et de la pensée social-démocrate pendant des années, qui consistait à dire : l'individu a des droits et des devoirs, mais la société en a aussi. Et la civilisation européenne est la seule qui, par ses fondements, garantisse un

fond commun, philosophique, qui attache beaucoup d'importance à l'équilibre tensionnel, dialectique, entre l'individu et la société ; alors qu'aux Etats-Unis, on penche plutôt vers l'exaltation de l'individu, alors qu'au Japon, malgré une vie familiale qui reste très protectrice, c'est la pesée de la société qui apparaît frappante. Donc, ne jetons pas l'enfant avec l'eau du bain, et voyons bien ce qu'il y a derrière les mots à la mode.

## Un nouveau modèle de développement

Pour définir ce modèle de développement, il faut avoir, avant même de constater les faits, une certaine conception des rapports entre l'individu et la société. A partir de ces trois questions, il semble que la tâche politique, je pourrais dire la tâche civique, puisque j'engloberais ainsi la réflexion politique et la réflexion syndicale, tourne autour de trois directions : les nouvelles valeurs à promouvoir, la structure économique à rechercher, et la stratégie du changement social.

● Cette interrogation sur les **valeurs**, nous devons la mener nous-mêmes, sans bien entendu abandonner notre propre conception, car il est vrai qu'aujourd'hui il est très difficile de savoir ce qui dans la société française est immuable et ce qui est changeant. Et une fois qu'on a pu constater cela, il faut répondre à la question, ce qui doit être et pas ce qui est, ce qui doit être immuable et ce qui doit être changeant. C'est très difficile. On a connu des emballements successifs, après Mai 68 puis plus tard, des articles de magazine nous expliquant une chose puis son contraire deux ans après. Mais c'est une question très difficile, et qui bien entendu sollicite le mouvement syndical, puisque celui-ci, étant chargé de la défense des intérêts moraux et matériels des travailleurs, d'exprimer leurs aspirations,

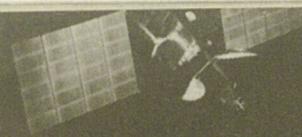
doit essayer de les comprendre et de faire une synthèse, moins facile aujourd'hui qu'au lendemain de la guerre. Car au lendemain de la guerre, les valeurs prédominantes étaient les valeurs classiques plus l'idée que nous allions reconstruire, ne plus connaître la guerre et que nous avions devant nous une perspective d'enrichissement matériel. Aujourd'hui, il faut le dire, c'est plus compliqué. Mais il n'empêche que des problèmes comme la maîtrise de l'environnement, une économie plus sobre, la consommation ostentatoire voire gaspilleuse et la qualité de la vie, le mode de vie et la maîtrise du temps sont des questions qui demeurent centrales. Tant qu'on n'aura pas répondu à ces questions ou proposé, même fait des propositions différentes, je crois que l'on n'arrivera pas à passer de la croissance classique au modèle de développement.

Prenons l'exemple du travail posté : bien entendu, cela a amené une productivité plus forte ; mais qui calcule en contrepartie les coûts pour la santé, les conséquences sur la vie privée, la vie familiale des intéressés ?, personne. Par conséquent,

nous ne pouvons passer de la croissance au développement, qu'en calculant autrement, mais nous ne pouvons calculer autrement que si nous répondons aux questions que j'ai posées et si nous introduisons dans notre réflexion, la maîtrise du temps, la qualité de la vie, l'économie sobre, la prise en compte de l'environnement. Certains disent, on ne peut pas faire cela et équilibrer nos échanges extérieurs. Peut-être dans un premier temps, l'effort est dur : c'est ce que nous faisons, et nous devons payer par certains sacrifices, le rééquilibrage de nos comptes extérieurs, donc notre indépendance. Mais, cela ne peut pas être une solution durable, sinon cela voudrait dire que dans la dialectique entre la nécessité et l'innovation, nous aurions tout sacrifié à la nécessité, et comme cela ne serait pas accepté par le pays, que cela serait la résignation et non la mobilisation, cela ne marcherait pas.

• **Reconstruire une économie mixte** qui fonctionne. De ce point de vue, me plaçant dans la France d'aujourd'hui et quittant la description universitaire sur les trois piliers, l'Etat, le marché et la convention ou





## LES ATOUTS DE LA COMMUNICATION AUDIO-VISUELLE

TéléDiffusion de France, la plus puissante organisation française de livraison à domicile de l'image et du son ! Avec ses quelque 400 émetteurs de radio, 8 500 émetteurs et réémetteurs de télévision, 10 500 km de faisceaux hertziens, TDF établit le lien entre les sociétés de programmes publiques ou privées (TF1, A2, FR3, Canal Plus, TMC, RFO, RFI, Radio-France et Radios locales privées) et les usagers.

Ses ingénieurs et techniciens rassemblent déjà les vecteurs de la télévision de demain (satellites de diffusion, réseaux câblés), tandis que ses chercheurs préparent l'audiovisuel de l'an 2000.

TDF, au service des Français et de leur industrie de la communication, sait aussi vendre son savoir-faire à l'étranger. Imaginez et réalisez des programmes...

TDF fera le reste!



TDF Service de la Communication

le contrat, je dirai qu'en France, il n'y a pas assez d'économie de marché, il n'y a pas assez d'esprit de marché. Etonnant de voir ces chefs d'entreprises qui se réunissaient ensemble pour parler du libéralisme et qui le lendemain, se précipitaient dans mon bureau pour demander une protection ou une incitation. Non, les Français n'ont pas le goût de l'économie de marché, et cela explique que malgré tous nos efforts, il restera trois points d'inflation d'écart entre l'Allemagne et la France.

● **Le secteur des administrations.**

*La productivité ne doit pas être une idée choquante pour les administrations, dès lors que notre consommation, notre niveau de vie, dépendent pour 30 à 40 % des consommations collectives, nous avons deux questions à nous poser : est-ce que les consommations collectives, on les produit bien, au moindre coût, et qui paie ?*

Faut-il que le contribuable paie tout ? Est-ce qu'on ne peut pas les produire mieux et autrement ? Cette question est posée. Sinon, il n'y aura pas de baisse des prélèvements obligatoires, il y aura au contraire

croissance continue des prélèvements, et je crois intuitivement qu'à ce moment-là, pour des raisons bien compréhensibles, l'économie se trouvera asphyxiée.

● **Inventer le troisième secteur :**

bien entendu, on a trop parlé de « *small is beautiful* » ; il n'empêche qu'aujourd'hui, le niveau de progrès technique, les aspirations de certains à l'autonomie, font qu'il doit être possible, à côté du secteur de l'économie de marché et du secteur administré, de créer un troisième secteur qui représente une nouvelle manière de vivre et de travailler.

Attention, plus qu'un exutoire, permettant par exemple à trois jeunes qui sont en chômage de créer un atelier de mécanique, le troisième secteur doit donner leur chance à tous ceux qui veulent travailler autrement, dans des formes d'associations qui ne correspondent pas aux sociétés intervenant sur le marché. Les candidats à cela sont très nombreux. Malheureusement, on n'a créé ni l'espace juridique, ni les faibles possibilités financières permettant de le faire. Mais je suis certain

que si on le voulait, il y a là, non seulement quelque chose de potentiellement remarquable pour trouver une société mixte qui fonctionne mieux, mais aussi des possibilités énormes de lutter contre le chômage.

On ne sait pas grand-chose sur les valeurs, je l'ai dit. Il n'empêche que, lorsque l'on accumule les études sur la jeunesse, on voit qu'une partie d'entre elle est moins attachée à la sécurité, au parcours linéaire de la vie active, et veut davantage d'autonomie et davantage de variété dans sa vie professionnelle. C'est à eux qu'il faut penser, notamment à propos du troisième secteur.

## Un changement concerté

La stratégie du changement social pose un problème fondamental de cohérence à côté des questions habituelles : la cohérence entre la concertation nécessaire au niveau national et la nécessité d'avoir une société plus décentralisée. Et puisque par la loi nous sommes engagés dans cette voie, alors il faut tenter franchement et carrément l'expérience.

La cohérence entre la concertation, ou plutôt la conciliation entre la cohérence et la décentralisation, se pose à toutes les organisations. Par exemple au syndicalisme qui doit savoir s'il peut, à la fois, laisser davantage négocier au niveau de l'atelier, au niveau de l'entreprise, tout en gardant au niveau national un pilotage global qui lui permet de rester fidèle à ses valeurs essentielles et à ses priorités. Elle se pose à l'Etat, et on en a des exemples, avec le tâtonnement que représente la mise en œuvre de la décentralisation. Elle se pose aux entreprises, avec le nouveau « *comment produire* ». Cette stratégie de changement social fera davantage appel à l'initiative de chacun. Est-il concevable que cette initiative ne soit pas

celle du libéralisme sauvage ? C'est la question qui nous est posée compte tenu de nos traditions, les vôtres comme les miennes.

A cette question, nous pouvons apporter des réponses positives, semble-t-il, non seulement parce que le progrès technique le permet, non seulement parce qu'il y a une évolution des valeurs, mais parce que dans les sociétés européennes en général il y a un fond de civilisation qui devrait nous préserver des excès d'une société tentaculaire ou des excès d'un libéralisme à tout va, qui n'est jamais que le triomphe du plus fort, une société dans laquelle les pauvres sont toujours plus pauvres. Même s'ils n'ont pas mérité d'être pauvres, c'est là où nous retrouvons le problème social par excellence. Ce qui prouve bien qu'au-delà des problèmes proprement économiques, que je n'ai fait qu'évoquer, il faut se rendre compte, en se tournant vers l'avenir, que le syndicalisme, par exemple (qui subit en Europe un rapport de force défavorable, on parle même à tort, de crise du syndicalisme) se voit ouvrir par le progrès technique – le Taylorisme à l'envers –, par la recherche d'un nouveau modèle de développement, de vastes champs de réflexion et de négociation. Et, il peut, sur les années qui viennent, rééquilibrer ce rapport de force. Surtout si, acceptant de se coller à la nécessité, il insuffle l'innovation.

Le couple nécessité/innovation est nécessaire à la fois dans le champ politique et dans le champ syndical. Je me suis reproché moi-même, parfois, de trop l'utiliser et de trop y succomber, c'est pour montrer que c'est prégnant ; mais il me semble qu'aujourd'hui, alors que nous hésitons, nous les européens et nous les français, entre la survie et le déclin, pour passer au véritable dilemme qui est le progrès ou la routine, il faut voir loin et large.

**Jacques Delors**

# LA FIN DU SIÈCLE

PAR JACQUES LESOURNE

**Maître dans l'art périlleux de la prospective, Jacques Lesourne est aujourd'hui d'autant plus sollicité que la période est instable.**

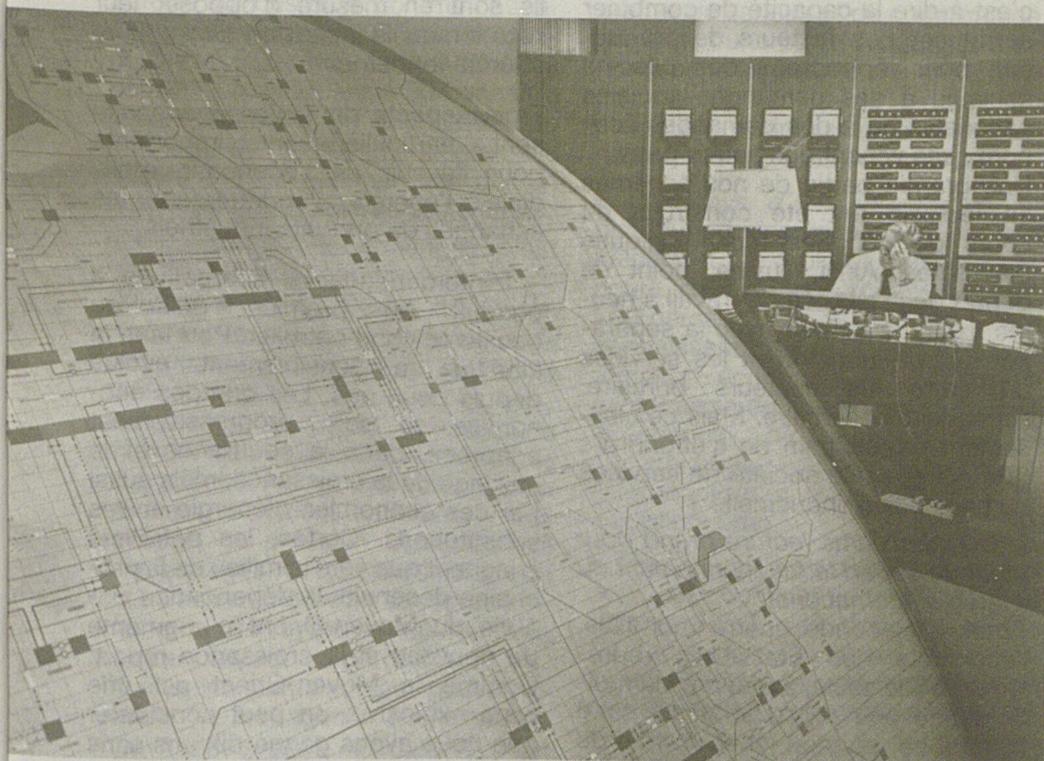
**Récusant des lectures trop univoques fondées sur la technologie ou les équilibres internationaux, il considère comme établie l'interdépendance mondiale sur trois points : l'énergie, l'endettement, les échanges industriels. Il note la coexistence de trois mondes : un tiers-monde en cours de différenciation, le bloc d'Europe de l'Est, le tandem USA-Japon.**

**Et l'Europe ? Il la voit inquiète et lentement adaptée, incertaine devant des choix décisifs.**

**A ceux qui œuvrent pour le changement social, aux syndicalistes, il suggère de réinventer les instruments, pour mieux atteindre les objectifs.**

□ Faire ensemble, en quelques dizaines de minutes, le tour du monde jusqu'à la fin du siècle est une tâche difficile. Pour trois raisons : l'avenir n'est pas écrit et même s'il est des nécessités, le hasard et la volonté des hommes jouent dans sa genèse un rôle considérable, l'horizon sur lequel nous pouvons raisonner dépend largement du domaine (de quelques mois pour la monnaie à quelques décennies pour la démographie), l'économie mondiale est un ensemble complexe qui s'enferme difficilement dans un discours linéaire.

Depuis la fin de la seconde guerre, cette économie est passée par deux grandes époques : la première qui



s'est achevée vers 1967/68 a été celle de la forte croissance, de l'essor du Japon, de la reconstruction de l'Europe, de la décolonisation, d'un développement assez soutenu mais inégal dans le Tiers-Monde; la seconde a vu se succéder la dévaluation du dollar, les deux chocs pétroliers, la crise de l'endettement tandis que se réduisaient grandement les taux de croissance.

## Les quinze prochaines années

Plusieurs lectures coexistent, toujours partielles, elles se trompent si elles prétendent tout circonscrire.

● *une première lecture met l'accent sur la technologie.* L'humanité est en effet engagée dans un petit nombre de grandes aventures technologiques : développement de la constellation de l'électronique, apparition des biotechnologies, révolution dans le domaine des matériaux, modification progressive des sources d'énergie, conquête de l'océan et de l'espace.

Mais rien ne serait plus dangereux que de tout réduire à la technologie : Certains des chocs économiques des quinze dernières années n'ont rien à voir avec les mutations technologiques qui sont des phénomènes de long terme. Par exemple la révolution informatique a commencé il y a vingt ans.

Et dans la chaîne très longue qui conduit de la recherche fondamentale à la recherche-développement ou à la recherche en vue des applications, puis à l'innovation, il faut toujours se rappeler - parce que c'est le point faible de la société française - que c'est l'innovation qui compte, c'est-à-dire la capacité de combiner autrement des facteurs de production pour répondre à des besoins sociaux, à des demandes sociales nationales ou à des demandes économiques venant des autres pays.

Une grande partie de nos schémas intellectuels ont été construits au cours de périodes technologiques différentes. Ainsi, l'usine, point de départ de la journée de travail à heures fixes, va de pair avec la séparation entre l'industrie et les services ou entre les secteurs primaire, secondaire et tertiaire. Mais ce classement est en train de s'effondrer ; IBM est-elle une société de services ou une société industrielle ?

• Une deuxième lecture prend pour point de départ le fonctionnement du système international.

Après la seconde guerre mondiale, l'économie des États-Unis représente, à elle seule, à peu près la moitié du revenu mondial. Aussi est-il facile à ce pays de jouer un rôle de régulateur de l'économie mondiale et d'être le gardien du système monétaire, des transferts de technologie, de la circulation des capitaux, de l'ouverture du commerce international. Cette situation facilitera la reconstruction de l'Europe occidentale et l'essor du Japon.

Néanmoins, le succès de cette politique, la croissance de l'économie mondiale qui en est résultée ont profondément changé le fonctionnement même du système.

D'un côté, l'interdépendance avec ses flux d'informations, de connaissances, de matières premières, de produits agricoles, de pétrole, de finance, a atteint un niveau jamais atteint, niveau qui rend d'ailleurs la crise actuelle fondamentalement différente de celle de 1930.

D'autre part, coexistent désormais dans le monde plusieurs centres économiques importants. Nous sommes à l'heure de la multipolarité, mais d'une multipolarité biaisée. En tant que puissance économique dominante, les États-Unis ne sont plus en situation de régulateur, mais ils sont en mesure d'opposer leur veto lorsqu'ils jugent en cause leurs intérêts fondamentaux.

Trois aspects de l'interdépendance sont particulièrement importants pour l'avenir de l'économie mondiale : l'énergie, l'endettement, les échanges de produits industriels.

- L'interdépendance énergétique a conduit au premier, puis au deuxième choc pétrolier. Pourtant, la situation a sensiblement évolué depuis deux ans. Les grandes économies se sont progressivement adaptées, dans la souffrance et le passage de la croissance, mais aussi par des économies d'énergie et des substitutions. Certes, les pétroliers craignent que vers le milieu de la prochaine décennie, la dépendance vis-à-vis du Moyen-Orient n'augmente de nouveau si la croissance repart. Comme le Moyen-Orient est une zone explosive, on peut considérer que nous avons gagné dix ans sans toutefois que le problème soit définitivement réglé.

- Quant à l'endettement, sa genèse est bien connue. Après le premier choc pétrolier, les pays du Tiers-Monde et certains pays développés ont emprunté auprès des banques pour maintenir leur croissance. Le phénomène s'est répété lors du second choc pétrolier, mais le changement des politiques américaines, la hausse des taux d'intérêt et du dollar, la récession du monde développé, la fermeture partielle des marchés aux produits du Tiers-Monde ont déclenché une crise de réajustement extrêmement grave.

Résoudra-t-on progressivement le problème de l'endettement ? S'agit-il d'une *crise de liquidité* que l'on peut

surmonter en étalant les remboursements ou d'une *crise de solvabilité* dont la solution imposera l'annulation d'une partie des créances ? Je ne prendrai pas parti sur ce point.

Une certitude néanmoins : cette situation d'endettement pèse lourdement sur le Tiers-Monde et en Europe sur des pays comme l'Espagne, le Portugal, la Grèce, la Yougoslavie. Pourtant, j'ai tendance à penser que la décennie 90 connaîtra progressivement un allègement du problème de l'endettement comme la décennie 80 a été marquée par un allègement du problème de l'énergie.

— L'ouverture des échanges s'est révélée relativement robuste en ce qui concerne les produits industriels, *malgré des entorses répétées dans des domaines tels que la sidérurgie ou le textile.*

Dans chaque pays, l'importance majeure des industries exportatrices a empêché les gouvernements de donner pleinement satisfaction aux groupes de pression demandant à être protégés. Cette situation où l'on triche sans remettre en cause les fondements du système lui-même a quelque chance de perdurer.

Plus généralement, les gouvernements et les agents économiques des grands pays industriels vont devoir continuer leur apprentissage progressif de la maîtrise de l'interdépendance dans une situation de multipolarité.

## Les trois mondes

- Et d'abord, le Tiers-Monde, qui, Chine comprise, réunira à la fin du siècle les 3/4 de l'humanité. Il possède des caractères communs dus à ce qu'il réunit les pays qui n'ont pas pu ou voulu s'adapter au choc de la révolution industrielle lorsqu'il est parti de l'Angleterre géorgienne.

Pourtant en dépit de ces caractères communs, il se différencie progressivement.

- *Les pays d'Asie de l'Est et du Sud-Est* (en dehors de la Chine) ont assi-

milé la nature du développement industriel. Même si leurs régimes ne sont pas toujours démocratiques, leurs distributions de revenu sont moins inégalitaires qu'en Amérique latine. Ces pays, qui ont fait un effort considérable de formation et d'éducation, et dont la population fait preuve de sérieux et de compétence, prendront une place croissante dans l'économie mondiale. Ils bénéficieront de la proximité du Japon, qui a accepté la délocalisation de certaines de ses activités économiques.

- *Les pays d'Amérique latine.* La distribution des revenus y est très inégale et s'est plutôt détériorée au cours des vingt dernières années. Lourdement endettés, ces pays connaissent pour la plupart des ajustements économiques douloureux avec baisse du revenu par tête. D'où le risque de bouleversements sociaux et de révolution. Néanmoins, l'industrialisation a été apprise et ne s'oubliera pas.

- Une place à part doit être faite aux deux pays continents dont l'évolution récente n'est pas défavorable. *La Chine* a fait dans les dernières années des progrès remarquables en matière agricole et certaines mesures récentes concernant l'industrie peuvent faire espérer un développement sensible dans ce domaine. Quant à *l'Inde*, même si le niveau de vie par tête y est extrêmement bas, elle a atteint l'auto-suffisance alimentaire et elle semble capable de s'assurer un taux de croissance du revenu par tête modeste, mais régulièrement positif.

- Beaucoup plus fragile est la situation de *l'Afrique du Nord* et du *Moyen-Orient*. L'explosion de la démographie, l'accroissement des déficits alimentaires, la précarité du développement industriel, la balkanisation politique rendent très incertaines les perspectives de cette zone.

- Enfin certaines régions d'Asie du Sud et surtout d'Afrique noire réservent un avenir préoccupant. En Afri-

que noire, par exemple, la production agricole par tête a baissé dans les 25 dernières années, tandis que les possibilités d'industrialisation restent limitées.

- Les économies d'Europe de l'Est (Union Soviétique et démocraties populaires). L'Union Soviétique va devoir faire face au ralentissement de la croissance de sa population active et au fait que cette croissance se produira dans les républiques d'Asie centrale. Il lui faudra donc augmenter l'efficacité de son économie et en particulier celle de ses investissements. Il lui faudra aussi faire face au problème majeur que pose à la société soviétique l'irruption de technologies électroniques qui modifient en profondeur toute la circulation de l'information. L'Union Soviétique sera donc confrontée tôt ou tard à la nécessité de modifier le compromis brejnévien et d'accepter l'adaptation du fonctionnement de son système économique.

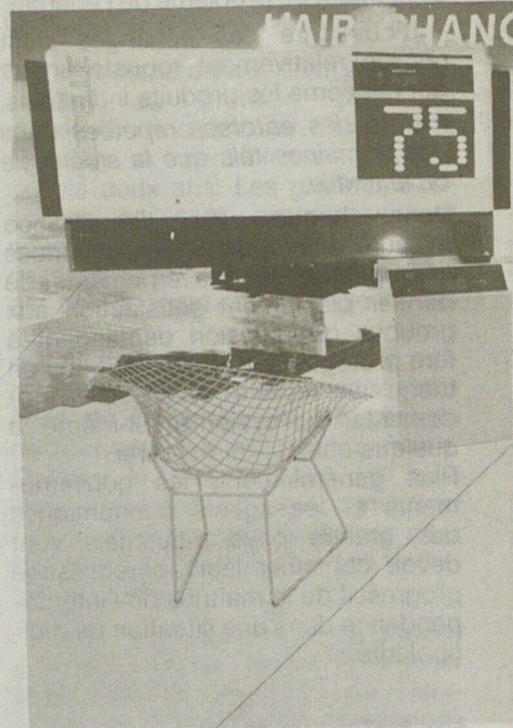
- Au cœur de l'économie mondiale, le tandem USA-Japon.

Les facteurs qui ont permis la croissance forte du Japon devraient continuer à faire sentir leurs effets au moins jusqu'à la fin du siècle. Parmi ces facteurs, il faut citer les efforts en matière d'éducation, d'information et de recherche et la grande adaptabilité de la société japonaise. Certes, commencent à apparaître un certain nombre de problèmes : le vieillissement démographique, le logement, les services sociaux. Pourtant, la conscience qu'a le Japon de sa vulnérabilité sur l'échiquier mondial est le meilleur de ses atouts.

Très différente est la situation de l'immense pays que sont les États-Unis. Il faut à ce sujet se garder des modes et éviter de parler trop vite de déclin ou de regain. Les États-Unis approchent de leur maturité ! Ils combinent des avantages tout-à-fait considérables dans des domaines tels que la recherche, l'agriculture, le système bancaire, mais ils connais-

sent aussi des industries et des régions en crise. Toutefois, la société américaine, à cause de l'étendue géographique de son territoire, a des possibilités de recréation, de redémarrage dans d'autres régions ou dans d'autres secteurs qui renforcent ses possibilités d'adaptation. La formation des hommes et des femmes y est néanmoins beaucoup plus hétérogène qu'au Japon.

Au cours des dernières années, des relations très importantes ont commencé à se souder entre firmes américaines et firmes japonaises, les



États-Unis bénéficiant de leurs position centrale vis-à-vis de l'Europe d'un côté, du Japon de l'autre. Il faudrait pour la stabilité du monde que se développe le troisième côté du triangle, les relations entre l'Europe et le Japon.

### Les perspectives des économies européennes

Ces économies présentent une triple spécificité :

- Tout d'abord, existe au sein des sociétés européennes, une *interrogation sur les valeurs*. Cette interrogation est porteuse d'avenir, mais elle se traduit pour le moment par une grande diversité des attitudes, des aspirations et des demandes ; diversité qui engendre des problèmes économiques propres à l'Europe et pose aux gouvernements des défis particuliers.

- Ensuite, les sociétés européennes sont marquées par des *rigidités*. Contrairement à ce qui s'est passé aux États-Unis ou au Japon, l'Europe

ronnement totalement différent, générateurs de rigidités et d'effets pervers. Ainsi, l'assiette des cotisations sociales est assise sur les salaires, alors qu'une telle forme de prélèvement des ressources nécessaires à la couverture des dépenses de santé a des conséquences défavorables sur l'emploi. Plus généralement, la rigidité des structures européennes retarde le redéploiement des structures productives et condamne à la mort des entreprises - et des emplois ! - qui pourraient être sauvés.

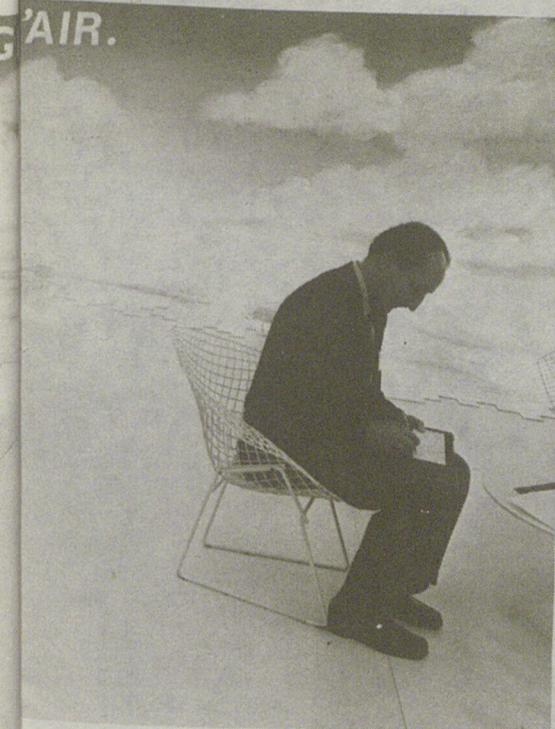
- Un problème d'espace d'assurance. Je m'explique : dans le climat d'incertitude actuel, beaucoup de choix économiques dépendent de l'idée que l'on se fait de l'ensemble des hommes et des femmes dont le sort est indissolublement lié au notre. Pour un Américain ou un japonais, la réponse est évidente. Pour un Européen, la question se pose tous les jours. Notre espace d'assurance est-il la Communauté Économique Européenne ou l'ensemble national ? Faut-il se battre pour le maintien d'une industrie automobile britannique ou pour la prospérité de l'industrie automobile européenne ? Rien ne montre mieux combien l'évolution économique de l'Europe dépend en fin de compte de dimensions symboliques, affectives, culturelles.

Compte-tenu de ses spécificités, l'Europe sera confrontée dans les dix prochaines années à *plusieurs problèmes difficiles* : le chômage, la restructuration de l'appareil productif, la réforme de l'État-protecteur.

- Le chômage européen mélange plusieurs types de chômage :

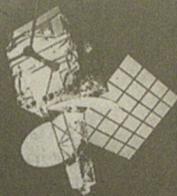
- un chômage de faible croissance dû à ce que les entreprises ne recrutent pas faute de débouchés (c'est le chômage qui s'est développé aux États-Unis lors de la récession de 1982) ;

- un chômage dû à ce que les aptitudes demandées dans les postes qui se créent diffèrent de celles qui étaient exigées dans les postes antérieurs ;



a été déchirée par la grande fracture sociale de la révolution industrielle du 19<sup>e</sup> siècle. C'est en réponse à ce clivage que s'est produite la montée du socialisme et du syndicalisme. Ce qu'a voulu l'Europe d'après-guerre, c'est combler cette fracture. Elle l'a fait à l'aide d'instruments qui ont permis à la croissance des « trente glorieuses » de ne pas être incompatible avec un certain développement de la justice sociale. Mais, les instruments qui ont été employés pour ce faire se révèlent maintenant, dans un envi-

# THOMSON. LA CHAÎNE DE L'IMAGE.



BAZAINE

Thomson est présent à chaque maillon de la chaîne de l'image. Les caméras et les régies Thomson créent l'image. Les émetteurs et les relais Thomson transmettent l'image. Ces images, recevez-les sur un téléviseur et un magnétoscope Thomson.

**THOMSON**

— un chômage dû à ce que les entreprises considèrent le coût direct ou indirect d'un recrutement comme supérieur aux recettes ou aux économies qu'il rend possible. Ce chômage est appelé le chômage « classique » par les économistes : Edmond Malinvaud en a refait l'analyse dans les dernières années.

Contrairement à ce qui se passe aux États-Unis, cette forme de chômage est particulièrement importante en Europe.

Cette gravité du problème du chômage, nos sociétés n'en ont pris conscience que très tard. Lorsque j'étais Président de la Commission de l'Emploi du huitième Plan, j'ai constaté qu'en dépit des déclarations des uns et des autres, personne ne s'intéressait véritablement à la montée du sous-emploi et n'était prêt à faire une analyse rigoureuse de sa genèse.



**Jacques Lesourne**

• Les statistiques disponibles montrent maintenant clairement que *l'appareil productif européen* s'est, au cours des années 70, adapté plus lentement aux évolutions de la demande mondiale que ses concurrents américain et japonais. L'Europe est donc moins bien placée sur les marchés en forte croissance, tandis qu'une part trop grande de ses facteurs de production est consacrée à des biens et services dont les marchés se rétrécissent. D'où la nécessité d'une adaptation profonde des entreprises européennes.

• *L'Etat-protecteur* a été, avec le marché, l'institution qui a assuré la prospérité d'après-guerre. Le problème se pose maintenant d'infléchir son action en fonction des nouvelles conditions de l'environnement et des défis qui attendent la société française dans les quinze prochaines années.

A l'issue de la seconde guerre mondiale, les sociétés européennes ont, en quelques années, donné une réponse aux questions fondamentales qui se posaient alors à elle. Pendant près d'un quart de siècle, leur prospérité a été la conséquence directe de ces réponses. Nous voilà à un nouveau point de branchement.

D'ici la fin de la décennie, il va nous falloir, comme aux alentours de 1950, faire une seconde fois des choix décisifs.

En considérant ces choix, un point qui me paraît essentiel puisque je m'adresse à un auditoire syndical est le suivant : pour tout groupe humain, il est fondamental de distinguer quand le contexte change, les objectifs et les instruments qui ont servi dans le passé à poursuivre ces objectifs. Vous êtes porteurs d'objectifs concernant la justice sociale et l'épanouissement des hommes et des femmes. De tels objectifs sont éternels et méritent en tout temps que l'on combatte pour eux. Mais il ne faut pas considérer que les instruments qui ont permis hier de progresser vers l'atteinte de ces objectifs restent les meilleurs dans le contexte d'aujourd'hui et de demain. Le syndicalisme doit être un syndicalisme de prospective qui recherche la transformation des instruments nécessaires à la poursuite des mêmes objectifs dans un environnement fondamentalement différent. Sinon les instruments d'hier engendreront des effets pervers croissants et, petit à petit, mettront en cause l'essentiel, c'est-à-dire les finalités.

**Jacques Lesourne**

# D'HIER A DEMAIN, LA CULTURE INDUSTRIELLE

■ **La qualité des produits est l'une des données de la compétition internationale, et les performances asiatiques en matière de technologie auront contribué à mettre en doute l'idée que consommation de masse implique médiocrité.**

**Mais plus profondément, est aujourd'hui en question l'émergence d'une culture industrielle. Celle-ci ne saurait se réduire à un surcroît de connaissances scolaires, fussent-elles scientifiques et techniques. Elle concerne prioritairement l'espace de la production, et implique des attitudes nouvelles :**

- reconnaissance de la valeur culturelle des inventions, gestes et savoir-faire

**quotidiennement à l'œuvre dans l'entreprise ;**

- réconciliation entre l'art et l'industrie, l'esthétique et le fonctionnel.

**Dans la journée « colloque » du congrès de Strasbourg, Alain Wisner a fait une intervention sur le thème « Nouvelles techniques et vieilles cultures », dont on trouvera ici le texte. Raymond Guidot a retracé l'histoire des formes et du design, telle qu'il la présentait dans notre précédent numéro « Art, création, industrie » (n° 314, p. 26).**

**Madeleine Rebérioux qui dans ce même numéro avait évoqué l'histoire et les avatars du rêve saint-simonien à travers le XIX<sup>e</sup> siècle, a rappelé l'ancienneté du di-**

**vorce manuels-intellectuels en France, et les efforts faits par Diderot, par les Encyclopédistes, pour la revalorisation des « arts mécaniques » face aux « arts libéraux », au nom de leur utilité. L'utilité est un concept central dans l'argumentation de Diderot en faveur d'une réconciliation entre l'art et l'industrie : un monde transformé doit naître de l'effort des hommes, mais aussi de la jonction du beau avec l'utile.**

**Cet optimisme, ce « civisme industriel » - tempéré toutefois par une grande lucidité à l'égard des capacités destructrices et guerrières de l'industrie - nourrit la pensée révolutionnaire, et c'est dans cette perspective que seront créés le Conservatoire et le musée des Arts et Métiers, ainsi que les écoles centrales. Monge enseignait à l'école centrale de Paris, la première, où, dit encore Madeleine Rebérioux, « il parle pour des milliers de personnes de tous rangs, de tous ordres, de toutes qualités, de toutes compétences, convaincu qu'il est possible de faire comprendre les éléments de géométrie à des gens qui partent d'acquis culturels profon-**

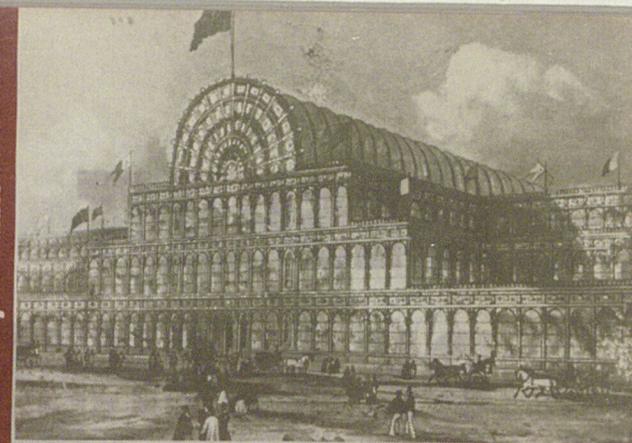
**dément différents, et convaincu qu'il faut le faire, car c'est seulement si on le fait qu'on parviendra à sauver la République et ses objectifs ».**

**Fondées dans la foulée, les grandes écoles ont la même préoccupation civique, de développer une culture industrielle dans un partage des connaissances et en relation intime avec les arts libéraux. Mais vient ensuite la dérive des saint-simoniens, et des ingénieurs dans leur ensemble, vers une industrie à médiocre philosophie sociale et qui, vers le milieu du siècle, a rompu avec l'art : ainsi furent inventés les « Beaux-Arts ».**

**Plus près de nous, en particulier depuis les années cinquante, l'information scientifique, technique et industrielle s'est appauvrie, aussi bien chez les ingénieurs que dans le grand public. De même on a pu constater la carence dans certaines grandes écoles, de la formation en sciences humaines.**

**Voilà autant de pentes à remonter, aujourd'hui pour réunir les conditions de cette créativité dont certains réclament, sur le mode incantatoire, l'avènement.**

1851 - le Crystal Palace



Tribune 6<sup>e</sup> congrès, à droite, Alain Wisner durant son intervention

# L'ESPRIT DE RECHERCHE

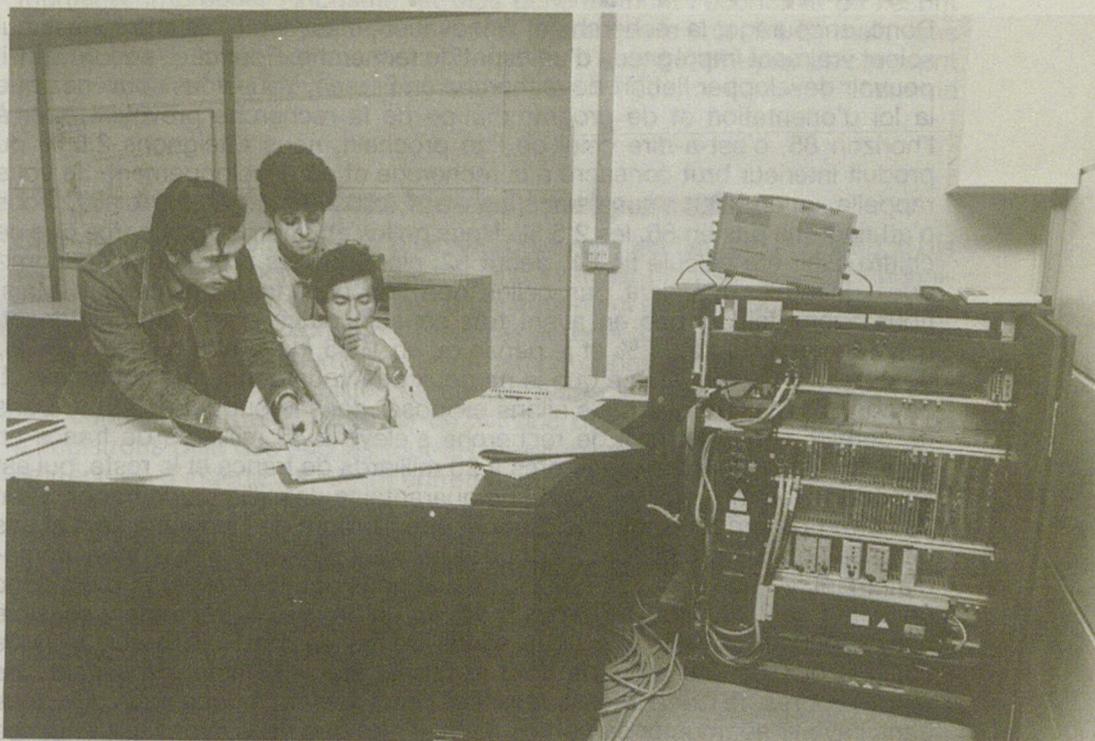
**PAR HUBERT CURIEN,  
ministre de la Recherche  
et de la Technologie.**

***Ce texte est celui de l'intervention de M. Hubert Curien, le 19 octobre 1984, devant le sixième congrès de l'UCC.***

■ Merci de m'avoir invité à dire quelques mots devant vous, c'est un privilège, et je crois qu'effectivement, il peut être intéressant pour vous de savoir comment nous nous orientons dans les affaires concernant les métiers de demain. Créons les métiers de demain, voilà un très bon titre et voilà une préoccupation qui est au centre de nos affaires dans ce nouveau ministère, dans ce ministère recréé de la Recherche et de la Technologie.

Il est évident que dans l'effort de modernisation de notre pays, créer les métiers de demain, est une tâche essentielle. Essentielle et qui ne peut réussir que si elle est bien préparée, c'est-à-dire avec la participation de tous les acteurs, des cadres en particulier. Nous le savons bien, vous comme nous, les mutations technologiques ne peuvent réussir que si elles se font sans traumatismes, c'est-à-dire... si elles sont discutées et donc, alors, le plus souvent acceptées.

Ce rôle de discussion, ce rôle pédagogique est quelque chose de tout-à-fait fondamental, et nous constatons que dans le métier d'ingénieur, et plus généralement d'ailleurs dans le métier de cadre, cet aspect pédagogique prend une part considérable, et il faut là aussi réaliser que dans les métiers de demain, expliquer devient une composante fondamentale. Expliquer et animer en plus de gérer et de diriger. D'ailleurs, c'est bien dans cet esprit-là que le Président de la République a proposé un contrat de confiance avec les cadres, en avril de cette année. Je ne reviendrai pas sur ces détails que vous connaissez tout aussi bien que moi. Je voulais simplement faire quelques commentaires sur un certain nombre d'aspects. D'abord, dans ce contrat on lit que l'on désire fermement encourager la recherche et l'innovation. C'est un des thèmes de ce contrat de confiance. Pourquoi encourager la recherche et l'innovation ? Il est bien évident que dans l'état de presque guerre économique que nous vivons sur notre planète en ce moment, seules la recherche et



l'innovation peuvent nous permettre de trouver une issue satisfaisante. Ce qui ne veut pas dire naturellement que l'innovation soit nécessairement partout une innovation bouleversante, c'est-à-dire comportant la mise en place d'inventions qui changent tout du jour au lendemain. Non, cela peut se produire ici ou là, mais l'innovation à mon sens est bien plus progressive. Vous le savez aussi bien que moi, vous qui êtes sur le terrain, l'innovation consiste à fabriquer des produits meilleurs, des produits qui ont une durée de vie plus grande, des systèmes dont la sûreté de fonctionnement est augmentée, et par-dessus tout, puisqu'il faut bien que nous vendions, puisque nous sommes amenés à acheter à l'étranger, des produits dont les prix soient vraiment compétitifs, des produits aussi qui soient bien adéquats aux besoins des hommes et de la société et qui soient aussi plaisants aux clients. Tout ceci exige une innovation, j'allais dire presque de tous les jours, plus encore que des révolutions industrielles ou des révolutions dans les gammes de produits. Naturellement, quand on parle d'innovation industrielle, d'innovation dans la recherche, on aurait grand tort d'oublier ou de laisser au second plan l'innovation sociale. Comme je le disais tout à l'heure, rien de bon ne peut se faire dans ce contexte industriel moderne, si il n'y a pas des rapports véritablement nouveaux dans l'entreprise où chacun explique vraiment ce qu'il sait. Autre

aspect d'innovation sociale qui paraît très important, le temps libéré par la modernisation de l'outil, particulièrement dans le secteur primaire, devrait conduire à un développement du secteur tertiaire, et quand je dis le secteur tertiaire, je voudrais qu'il n'y ait pas d'ambiguïté : dans mon esprit, ce n'est pas le secteur de la paperasse, c'est le secteur orienté vers le plaisir de vivre, vers la vie associative, vers les activités de santé, vers aussi les distractions et le tourisme.

### **Des entreprises imprégnées d'un esprit de recherche**

Donc, encourager la recherche et l'innovation, c'est avoir des entreprises qui soient vraiment imprégnées d'un esprit de recherche. Pour ceci, encore faut-il pouvoir développer l'effort de recherche en France. Vous vous souvenez que la loi d'orientation et de programmation de la recherche prévoyait que, à l'horizon 85, c'est-à-dire celui de l'an prochain, nous atteignons 2,5 % du produit intérieur brut consacré à la recherche et au développement: Je vous rappelle qu'en 1981, nous en étions à 1,8 %. Alors, soyons clairs, nous n'atteindrons pas en 85, les 2,5 %. Nous ne les atteindrons pas parce que ce chiffre avait été calculé fin 81, début 82, alors que les projections économiques générales n'étaient pas celles que l'on peut faire maintenant. Mais, nous avons fait un pas en avant très sérieux, parce que, dès maintenant, nous avons atteint 2,21 % et je pense qu'en 1985, nous atteindrons 2,25 %. Je dis *je pense que*, parce que je ne peux pas vous donner de chiffre exact. Je connais bien ce que nous allons proposer dans le budget de l'État. Dans ce dernier le budget civil de recherche s'élève à 40 milliards de francs en gros, le budget militaire à peu près à 20 milliards de francs et le reste, qui est important comme vous le voyez, une quarantaine de milliards de francs, vient de l'effort propre de l'industrie. Sur cet effort propre de l'industrie, je n'ai pas de prise absolument directe, et donc je ne peux pas vous dire à priori, immédiatement, ce que sera 1985. Mais, ce que nous pouvons espérer, c'est donc un chiffre de 2,25 % qui est, vous le voyez, un progrès extrêmement sensible par rapport au niveau que nous avons connu en 1981. Bien sûr, si nous voulons que ces 40 milliards dont je faisais état à l'instant provenant des fonds propres de l'industrie, se réalisent effectivement, et que nous puissions dans l'avenir augmenter sa participation, il faut que nous ayons mis en place une politique d'incitation qui soit vraiment solide. On a déjà enregistré de bons succès. Beaucoup d'entre vous connaissent sans doute le système du crédit d'impôt, que nous avons implanté en faveur de la recherche : tout investisseur de recherche, qu'il soit grand ou petit - et ceci est destiné plus encore au petit et au moyen qu'au grand -, se voit crédité d'un quart de son investissement en suppression d'impôt. C'est-à-dire que 25 % de ce qu'il a investi dans la recherche lui est pratiquement remboursé, puisque cette somme est déduite de ses impôts. En dehors de ces systèmes fiscaux, nous travaillons à trouver des voies meilleures pour drainer plus l'épargne vers les sociétés, particulièrement les sociétés innovatrices. Nous montons, de plus vous le savez, des programmes de recherche sur des technologies qu'on appelle *diffusantes*. Le contrat de confiance dont je parlais tout-à-l'heure, citait en particulier quatre domaines assez particuliers : la mise en forme des matériaux, l'assemblage par soudure et collage, les traitements de surface, l'optique et l'optoélectronique. Je peux vous dire que ces actions ont maintenant commencé à tourner, et que nous y consacrons un effort financier croissant.

Un autre aspect de notre action, pour cette modernisation et cette imprégnation de recherche, est de faire en sorte que, si je peux dire, la recherche soit au poste de commandement dans l'industrie en France, ne soit pas la seule

au poste de commandement bien sûr, mais que, à la tête des entreprises, il y ait des scientifiques, il y ait des chercheurs qui aient travaillé de leurs mains ou de leur méninges, directement à des œuvres de recherche, qui sachent vraiment ce qu'est la recherche telle qu'on la pratique.

Nominations, donc, de scientifiques dans les conseils d'administration des sociétés nationalisées ; c'est fait, et nous insistons pour que, dans les autres sociétés, cette composante soit également prise en compte. Et puis, nous développons aussi une action en profondeur dans les régions à l'aide des délégués régionaux à la recherche (celui de la région est parmi nous en ce moment). Imprégner l'industrie, et plus généralement l'économie de l'esprit de recherche, ce n'est peut-être pas très joli ce que je vais dire là, mais vous le prendrez comme un terme technique, c'est d'abord imprégner de cet esprit les hommes et les femmes qui travaillent pour l'économie, pour l'industrie françaises.

### **L'esprit de recherche dans tous les enseignements**

Ceci est particulièrement vrai, bien sûr, pour tous les cadres, et quand je dis tous les cadres je pense aux techniciens et aussi bien sûr aux non-techniciens. Ceci évoque ce qu'on désigne généralement sous le vocable de formation, non pas *pour* la recherche, mais *par* la recherche. Il s'agit de mettre en immersion dans la recherche pour un temps donné et fini, des jeunes gens qui auront des responsabilités de cadres par la suite et qui ainsi, auront eu une connaissance directe de ce qu'est une démarche de recherche. Nous enregistrons déjà des succès tout-à-fait notables, en particulier dans certaines écoles d'ingénieurs. Je m'entretenais tout-à-l'heure avec M. François, qui connaît bien l'École Centrale de Paris, et qui me disait que dans cette école il y a déjà au moins une cinquantaine d'ingénieurs sur trois cents, qui auront une formation réelle par la recherche. Je prendrais un autre exemple, que je connais bien pour y avoir participé de près, celui de l'Université de Technologie de Compiègne, où nous avons vraiment introduit le laboratoire dans le curriculum des étudiants ; ils ne peuvent pas sortir de cette Université sans être passés dans un laboratoire, et pas seulement pour regarder les boutons des appareils, mais pour prendre la responsabilité de les tourner aussi de temps en temps.

Donc, cet esprit de recherche, nous souhaitons le voir se répandre dans l'enseignement supérieur, mais aussi, n'oublions pas cela, dans l'enseignement primaire et secondaire. Il est tout-à-fait nécessaire que les jeunes français qui dès maintenant, mais plus encore dans dix ou vingt ans, auront des métiers, qui seront pour une bonne part très attachés à la technologie, n'en aient pas peur et y soient familiarisés le plus vite possible. Je ne dis pas qu'il faille faire de la recherche à l'école maternelle, mais ce que je dis, c'est que dès le lycée et le collège, et même peut-être dès la fin de l'école primaire, il faut montrer aux enfants et aux étudiants, que les activités technologiques, même assez avancées, deviennent une composante fondamentale de l'activité de la nation.

Il faut qu'ils sachent qu'à côté d'eux, qu'à côté de leur lycée, il y a des industries dans lesquelles on fait des choses d'une façon toute différente de celle utilisée il y a dix ans, et que, très probablement, dans dix ans, ce sera autre chose. Il faut les habituer à cette très grande mobilité des métiers au cours du temps. C'est pourquoi nous avons proposé, et déjà mis en œuvre, un certain nombre de mesures en faveur des jeunes. Nous avons en particulier demandé à nos correspondants régionaux d'établir dans chaque région ou même dans chaque département, des listes d'entreprises qui ont vraiment des choses à montrer, intéressantes et très accrocheuses pour les jeunes, et,

nous communiquons ces listes, avec les commentaires nécessaires, aux directeurs d'établissements, en leur disant : « *Si vous avez envie de faire une sortie avec vos professeurs accompagnés de leurs étudiants, eh bien, ils seront très bien reçus ici et là* ». Nous pouvions craindre à priori que le corps enseignant dise, « *Eh oui, mais enfin, on sait bien enseigner, on n'a pas*



### **Formation d'ingénieurs à l'Institut national des télécommunications d'Evry.**

*besoin de cela* » et bien non, pas du tout. Cette initiative a été, me semble-t-il d'après les premières réactions que j'ai reçues, extrêmement bien perçue par nos collègues enseignants. Nous avons aussi demandé aux chercheurs, aussi bien dans le domaine public que dans le domaine privé, de se mettre en rapport avec les établissements d'enseignement, avec les professeurs, pour faire je ne dirai pas des couplages, mais pour réaliser une espèce de correspondance ; de faire savoir à un professeur de physique ou un professeur de chimie, un professeur de géologie ou de quelque science que ce soit, que s'il a envie de faire un cours plus accroché sur une réalité régionale ou sur une toute grande nouveauté dans le secteur, il peut faire appel très directement à tel ou tel chercheur qui se tient près à intervenir.

D'autre part, je pense que beaucoup d'entre vous connaissent le succès rencontré par ce qu'on appelle les conventions CIFRE. Ce sont, non pas des bourses, mais des contrats que l'on peut donner à des jeunes gens sortant d'écoles d'ingénieurs, mais aussi d'universités, qui accomplissent une thèse accrochée à une coopération entre une industrie et une université, ou une industrie et une grande école. Mais à ce moment-là, nous prenons, nous État, la moitié de la charge de ce contrat : ça marche bien. Nous avons en 1984, 360 jeunes gens qui bénéficient de tels contrats. Et puis, il y a bien d'autres choses qu'il faudra aussi mettre en place. Une chose peut-être un peu plus difficile, mais pour laquelle les cadres peuvent beaucoup nous aider, s'ils pensent que c'est une bonne mesure, c'est le développement de l'enseignement en alternance. Je sais que plusieurs d'entre vous, en particulier, M. Schwartz, qui est ici ce soir, s'intéressent à ce type de système. Ce n'est pas

très facile à mettre en place, mais je crois que cela vaut la peine qu'on s'y accroche.

## **La culture scientifique et technique dans la société et les médias**

Et puis encore, vous le disiez tout à l'heure, il faut que nous développions dans notre pays, davantage que par le passé, la culture scientifique et technique au sens large, mais alors, pas seulement pour les élèves des écoles, des lycées, des universités, des grandes écoles, mais pour l'ensemble de nos concitoyens ; il faut que la culture scientifique et technique soit développée au même titre que l'autre culture. Il faut que nos concitoyens aient autant d'occasions de venir visiter une exposition d'art qu'une exposition de technologie, une exposition liée au phénomène scientifique, et nous avons, là, tout un retard à rattraper. Nous sommes très attachés à toutes les initiatives prises par le Palais de la Découverte, dont je suis un très ferme supporter. Nous sommes en train d'accélérer les travaux à la Villette, qui doit ouvrir une première exposition importante au courant de l'année prochaine, et une part de ses expositions permanentes en 1986. La Villette, je sais bien que c'est un débat, un sujet un peu chaud. Quand j'en parle à mes collègues des laboratoires scientifiques, ils me disent : « *Oh oui, ton budget, tu nous fais croire qu'il augmente, mais c'est tout pour la Villette* ». Ce n'est pas vrai.

D'abord, à la Villette, nous avons bien cerné les affaires, nous voyons maintenant exactement où nous allons et les autorisations de programmes commencent à décroître. Celles que nous aurons à inscrire en 85 seront en décroissance très forte par rapport à ce que nous avons mis en 84. Nous savons donc exactement où nous allons. Et puis, nous avons à la Villette un programme culturel et scientifique, qui est bien défini, et dans lequel nous nous attachons à impliquer beaucoup de bonnes volontés venant d'horizons très divers. Donc, la Villette doit être un succès, je ne doute pas, moi, que ce sera un succès. Alors bien sûr, on peut dire « ça fait beaucoup d'argent ». Oui, ça fait beaucoup d'argent, mais, si non seulement l'ensemble de la population de la région parisienne mais aussi les français des régions s'y donnent rendez-vous, et bien, ce sera quelque chose qui marquera dans la nation.

La clef d'une pénétration plus profonde, plus quotidienne, c'est évidemment la radio et la télévision. La radio et la télévision, en ce qui concerne la culture scientifique et technique, est un très gros problème. Je ne dis pas du tout que nous ayons quelque différend que ce soit avec les journalistes scientifiques ou techniques des chaînes de radio ou de télévision, non, non, il en est d'excellents que vous connaissez bien. Mais l'habitude n'est pas encore prise de faire passer à des bonnes heures d'écoute, des émissions qui soient de culture scientifique. On nous dit : « Si on fait passer ça, les gens tournent le commutateur et vont plutôt sur Dallas ou sur autre chose ». Bon, peut-être pour un temps, et peut-être parce que nous ne sommes pas encore assez habitués à faire des émissions très alléchantes. Vous savez, il y a deux types d'émissions scientifiques et techniques qui passent toutes seules, surtout à la télévision, ce sont évidemment celles sur la médecine, parce que chacun se sent terriblement concerné, et puis celles sur l'astronomie, parce que la part du rêve y est très grande. Si vous voulez expliquer la raison pour laquelle deux savants de Genève viennent d'avoir le prix Nobel, c'est évidemment plus difficile.

Le Z et le W, pour expliquer ça ! Mais enfin, il y a quand même des manières de le faire. On peut parler de Vénus, de Mars, et de Cirrus. On peut parler aussi des particules élémentaires avec une certaine poésie, et ça fait quand



**De droite à gauche : Hubert Curien, Daniel Croquette, Jacques Chérèque, Dominique Ferriot, Jean Kaspar.**

même partie, il faut bien le dire, de la culture des gens de demain, parce que, demain il faudra bien qu'ils s'habituent à connaître le système des particules, aussi bien qu'ils connaissent les planètes du système solaire.

### **Une suite à la loi de 1982 sur la recherche**

Tout ceci m'amène donc à une conclusion. C'est que, dans notre monde où l'on voit que s'impose la machine, il faut absolument que nous réhumanisons notre approche de la technologie moderne. C'est très important, je crois, pour qu'il n'y ait pas de heurts et que d'autre part, nous puissions nous aussi, français, avoir une technologie performante. Nous devons construire une technologie dans laquelle nous ayons une maîtrise, un maîtrise des idées, mais aussi une maîtrise des produits, pour être au service de nos concitoyens.

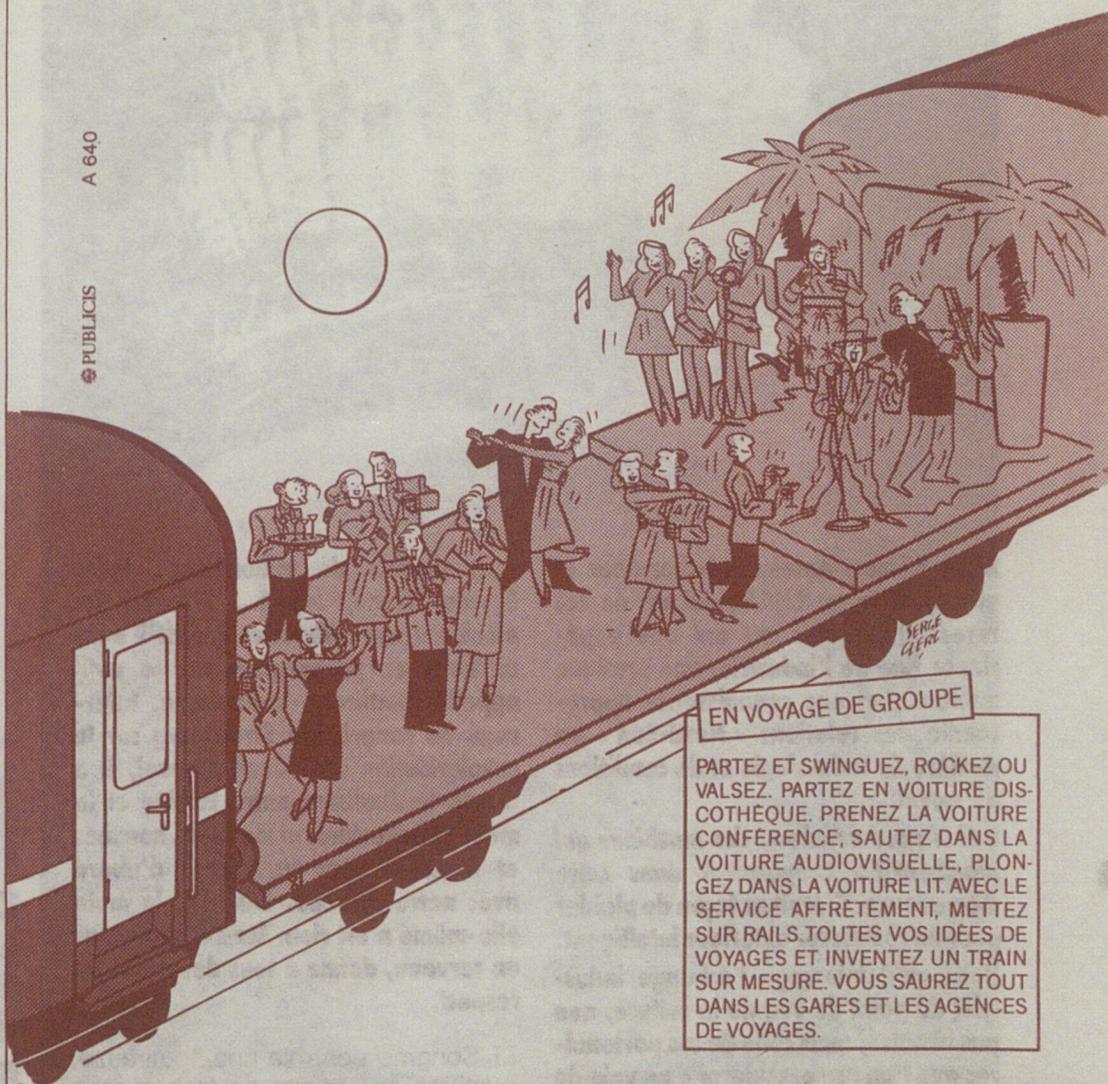
Alors, je ne veux pas finir sur cette grande envolée et je vais revenir un peu plus sur terre. J'ai un devoir qui est assez immédiat, c'est de donner une suite à la loi d'orientation et de programmation de la recherche qui a été votée en 82, et dont le terme arrive en 85. Elle a donné un grand élan à la recherche et à la technologie en France, à la suite de débats fructueux, aussi bien nationaux que régionaux. Il faut que l'on ne déçoive pas cet élan et qu'on le poursuive, certainement pas exactement sous la forme qu'avait pris le débat en 81-82, mais sous une forme qui reste aussi attrayante pour les scientifiques que pour l'ensemble des composantes de la nation, et en particulier pour les cadres. Je souhaite vivement avoir une concertation avec toutes les formations politiques et syndicales, avant d'arriver devant le Parlement avec une proposition, et si vous le voulez bien je me permets de compter sur vous pour nous apporter aussi des idées.

**Hubert Curien**

# LE TRAIN BAT LA MESURE!

A 640

☎ PUBLICIS



## EN VOYAGE DE GROUPE

PARTEZ ET SWINGUEZ, ROCKEZ OU VALSEZ. PARTEZ EN VOITURE DISCOTHÈQUE. PRENEZ LA VOITURE CONFÉRENCE, SAUTEZ DANS LA VOITURE AUDIOVISUELLE, PLONGEZ DANS LA VOITURE LIT. AVEC LE SERVICE AFFRÈTEMENT, METTEZ SUR RAILS TOUTES VOS IDÉES DE VOYAGES ET INVENTEZ UN TRAIN SUR MESURE. VOUS SAUREZ TOUT DANS LES GARES ET LES AGENCES DE VOYAGES.

**SNCF**

LA VIE VOYAGE EN TRAIN.

# NOUVELLES TECHNOLOGIES ET VIEILLES CULTURES

par Alain Wisner

Alain Wisner, enseignant-chercheur et ergonomiste au CNAM, est un de ces rares intellectuels qui ont une expérience fine de l'industrie, une pratique militante, et une connaissance approfondie des relations « Nord-Sud » en matière de technologie et de conditions de travail.

« Et si nous vendions des machines qui marchent ? » proposait-il dans cette même revue. C'était sa façon de plaider pour un commerce extérieur intelligent. Voici qu'il interroge l'échange industriel du point de vue de la culture, non pas la nôtre, mais celle de ces partenaires que l'on ose considérer « en voie de développement », et dont les civilisations nous devancent de plusieurs siècles,

parfois de millénaires : Inde, Egypte, Chine, Japon... « *Toutes les machines sont culturelles* », écrit-il dans un livre en préparation sur ce qu'il appelle l'anthropo-technologie. Interrogé au congrès de Strasbourg sur la revalorisation du travail manuel, il a écarté le dualisme entre la tête et la main : intellectuels et manuels, hommes et femmes, nous travaillons d'abord avec notre cerveau. Sans lui, la main elle-même n'est rien. Mais d'avoir tous un cerveau, donne à tous des droits au respect.

□ Songmo contrôle une soutireuse, machine essentielle de la brasserie de Bangui, République Centre-Africaine. Il veille au bon fonctionnement



NIGÉRIA. 13<sup>e</sup> siècle. Art « primitif » ?

de l'appareil lui-même, tâche très complexe du fait des variations du gaz carbonique, de la qualité des bouteilles fabriquées à Brazzaville, de l'accrochage des capsules, etc. Il surveille encore l'ensemble de l'atelier depuis le décaissage jusqu'à l'encaissage, (tous les deux opérés manuellement) en passant par l'étiquetage souvent difficile du fait de la qualité de la colle mal adaptée au climat équatorial. Ces activités compliquées ne sont possibles que grâce à une représentation intellectuelle - une image opératoire - très complexe, mais très bien maîtrisée puisque Songmo l'a déjà transmise à plusieurs autres opérateurs. Or, Songmo ne sait ni lire, ni écrire, il ne parle guère le français de telle sorte que je ne pouvais pas communiquer avec lui facilement. Nous n'avons pu connaître son savoir qu'en l'observant, en faisant l'analyse de son travail, et en l'interrogeant dans sa langue, le Sangho ; cette langue est aussi celle de son compatriote, M. Karim Meckassoua, qui va bientôt soutenir au sein de notre laboratoire une thèse d'ergonomie sur les conditions de réussite du transfert de technologie.

On peut naturellement se demander comment se fait-il que Songmo soit si compétent. La première réponse est que les cerveaux des hommes de toutes races sont équivalents à la naissance sous réserve de la dispersion normale des caractéristiques biologiques de toute population vivante. Une autre réflexion est relative au passé de Songmo : bien qu'il ait vécu son enfance et sa jeunesse dans un village de la forêt, à chasser et à pêcher, il est loin d'être arrivé à Bangui sans outils intellectuels. Il peut exister une relation entre la détection des signaux indirects qui permettent d'atteindre l'oiseau ou le poisson et le travail de surveillance et de correction d'un dispositif automatisé.

Ainsi se trouve confirmée la conviction démocratique selon laquelle

chaque être humain est, en puissance, l'égal des autres. Faut-il pour autant être irréaliste au point de nier l'acquis qu'apporte l'instruction, et de façon plus générale, la participation à une ancienne civilisation technique ? Comment se fait-il qu'à côté des civilisations industrielles puissantes et anciennes qui sont les nôtres de part et d'autre de l'Atlantique, soient apparus récemment des rivaux puissants comme l'URSS et le Japon, alors que la plupart des pays en développement industriel paraissent voués à la stagnation ?

### **Miracle japonais ou amnésie occidentale**

Bien qu'il soit possible de réfléchir de façon assez voisine sur le développement de l'URSS, j'ai choisi aujourd'hui d'évoquer plutôt quelques aspects de l'histoire du Japon.

Cela nous permettra de comprendre qu'il n'y a pas de « miracle japonais », mais plutôt un mirage lié à notre ignorance et à nos préjugés qui nous empêchent de voir la réalité depuis plus de 100 ans. On lit dans un dictionnaire de 1864 que le Japon est peuplé de plus de 40 000 000 d'habitants (soit 10 % de plus que la France de l'époque) et que « *l'industrie est très avancée chez les japonais : ils fabriquent de belles étoffes surtout de soie, travaillent habilement de fer et le cuivre, font d'admirables sabres ; leurs ouvrages en bois, leurs vernis, leurs porcelaines sont renommés* ».

En 1868, l'empereur jusque-là sans pouvoir, supprime la féodalité et ouvre le pays à l'industrie moderne.

En 1872 (4 ans après !), la ligne de chemin de fer Tokyo-Yokohama est ouverte et l'exploitation des mines de charbon commence. « *En dix ans (1870-1880), les associations de marchands et de financiers qui existaient depuis un siècle et qui sont connues sous le nom de Zaibatsu,*



*l'industrie et le commerce japonais sont entièrement organisés à la moderne... Les conditions de vie et de salaires se rapprochent sensiblement des conditions européennes...*

*Le Japon a déjà donné aux sciences de la nature bon nombre de découvertes importantes. L'enseignement est entièrement confié à des japonais, parfaitement organisé, largement soutenu par l'État et magnifiquement aidé par de nombreux mécènes ».*

Le Japon n'a pas été le seul pays d'Orient à avoir connu un essor moderne foudroyant à partir d'un passé très riche, mais très longtemps stagnant.

Dans la salle d'accueil de l'aéroport de Séoul en Corée du Sud, on lit une affiche d'une grande société coréenne : « *Nous avons construit le premier observatoire astronomique, la première imprimerie, le premier navire cuirassé de fer. Pourquoi ne serions-nous pas aujourd'hui les meilleurs en électronique ?* »

Singapour, ville-pays chinois à la pointe de la malaisie, était un pays au développement misérable il y a 40 ans. Il a maintenant un PNB/h comparable à celui de certains pays européens. Interrogeant sur cet essor un jeune collègue, brillant professeur de médecine du travail à l'Université de Singapour, je recevais une réponse à la fois culturelle et personnelle :

« *Au début du siècle, mon grand-père arrivait en Malaisie pour travailler comme coolie dans une plantation anglaise d'heveas. La misère, la faim le chassaient de son village du Sud de la Chine. Il ne savait pas lire, mais était porteur d'une valeur chinoise essentielle, l'importance du lettré, de l'instruction. Il a tout sacrifié pour que son fils devienne instituteur. Ce dernier, très pauvre a, lui aussi, au nom de mêmes valeurs, fait de grands sacrifices pour que son fils devienne un savant... ».*

### **Notre plus vieux concurrent**

En 1980, le grand anthropologue français Claude Lévi-Strauss, disait à l'occasion d'une interview sur le Japon (*Le Matin*, 25 oct.) :

« *Nous nous étonnons de ce que nous appelons « le miracle japonais », parce que le Japon est si rapidement passé au stade d'une grande puissance industrielle. C'est négliger beaucoup de choses auxquelles nous ne prêtons pas attention... Au XVI<sup>e</sup> siècle, le Japon était un pays puissant par son industrie, qui exportait des dizaines de milliers d'armures, de sabres et même, plus tard, des canons en direction de Chine. Il comptait à l'époque 25 millions d'habitants quand la France en comptait 16, tout en étant alors le pays le plus peuplé d'Europe, y compris la Russie. Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, quand les produits alimentaires se vendaient encore en vrac dans les boutiques occidentales, les produits japonais étaient déjà emballés avec des étiquettes indiquant leur qualité et leur prix... ».*

« *Tous les exemples montrent que dans le passé le Japon et l'Occident étaient moins différents qu'on ne le croit. Leurs différences consistent en des décalages historiques. Tantôt, c'était le Japon, tantôt l'Occident qui se trouvait en tête pour quelques décennies ou quelques siècles. Comme si les mêmes cartes avaient été distribuées aux deux depuis des temps immémoriaux : chacun n'a pas joué ses cartes de la même façon. Les cartes pouvaient être gardées à la main, mises sur le tapis un peu plus tôt, un peu plus tard par chaque « joueur ». Certains peuples, « les sauvages » du Brésil ou de la Mélanésie ont peut-être potentiellement les mêmes cartes, mais ils ne les ont pas jouées. Alors que le Japon et l'Occident ont mené des parties comparables, mais pas aux mêmes moments, sauf peut-être aujourd'hui... ».*

### **La civilisation des « peuples sauvages »**

Qu'en est-il des « peuples sauvages ? ». J'aurais tendance à poser une autre question : ne sommes-nous pas encore plus ignorants du

passé de ces peuples que nous ne le sommes de celui du Japon ? On sait maintenant que l'espèce humaine est apparue en Afrique, que jusqu'à une époque proto-historique, le Sahara était humide et verdoyant avec une mer en son centre, que l'écriture est apparue en Afrique, en Égypte, en même temps qu'elle apparaissait en Mésopotamie chez les Sumériens. Cette écriture ne servait pas qu'à la prière ou au gouvernement, mais pour exprimer la vie quotidienne ou les subtilités techniques sous une forme qui rappelle les bandes dessinées. Peut-on penser qu'au Sud du Sahara, chez les peuples noirs, il ne se passait rien, d'autant plus que l'on connaît les liens permanents des anciens égyptiens avec les Soudanais et les Éthiopiens ?

En fait, le passé de l'Afrique Noire soi-disant « sauvage » est lui aussi en train de nous apparaître : on vient de découvrir en fouillant le sol d'une ville située au Sud du Sahara, les restes d'une ville antérieure datant de cinq siècles avant Jésus-Christ. Une exposition d'art nigérian a été présentée en 1983 à Paris. Elle doit bouleverser nos vues sur la « primitivité » africaine. Au VIII<sup>e</sup> siècle, du temps de la rudesse franque, on fabriquait au Nigéria des objets de bronze d'une grande difficulté technique. Au XIII<sup>e</sup> siècle, dans cette même région du monde, on sculptait des visages dont la perfection technique et la spiritualité sont comparables à celles des statues des cathédrales de Chartres ou de Reims.

Doit-on considérer ces faits comme des curiosités ? Tel n'est pas l'avis des nombreux mouvements culturalistes qui, dans les pays les plus divers (Maghreb, Amérique Latine, Philippines), pensent que l'on ne saurait provoquer un développement fort, sain, durable, sans qu'il s'enracine dans la culture, l'histoire propre du pays. On ne peut rien faire d'important sans une saine conscience de soi, sans tenir compte de son identité nationale. Je rejoins ce

point de vue en élaborant le concept d'une *anthropotechnologie*, c'est-à-dire d'une réflexion et d'une action pour l'amélioration du transfert de technologie en relation avec les caractéristiques du pays acheteur.

Le mot d'anthropotechnologie est peut-être trompeur. Il peut se faire qu'il soit à rejeter. En effet, nous différons de certains anthropologues, si grands soient-ils, sur deux points essentiels. Nous ne pensons pas que le respect du passé de chaque peuple doive se faire dans le conservatisme. Dans le même article de Levi-Strauss cité plus haut, on trouve le regret que la France ait connu la Révolution de 1789 ! L'identité d'un peuple, d'une culture, ne peut exclure les révolutions, les guerres, les invasions. La France est le produit des invasions celte, romaine, franque, arabe, normande et de nombreux flux migratoires. De même, l'Algérie se reconnaît maintenant comme issue d'un peuple berbère envahi par les phéniciens, les romains, les arabes et les français\*.

On peut probablement affirmer que même les révolutions que font les pays se situent dans leur propre culture. Il est très difficile à un président français de ne pas être un peu roi de France, à un secrétaire général du parti communiste de l'URSS de ne pas être tsar au Kremlin, à Mao-Tse-Toung de ne pas être poète et auteur d'une révolution culturelle comme l'empereur Che Houangti qui, pour effacer toute trace du passé ordonna en 263 avant Jésus-Christ, la destruction des histoires officielles, et particulièrement des rituels.

Notre autre réflexion tend à limiter la portée d'une anthropologie trop restreinte à l'histoire et à la culture propres à un peuple, à l'autotransformation, au structuralisme. La densité du tissu industriel d'un pays est un élément capital de ses capacités de

\* Discours récent du président Chadli.

développement. Cette densité est liée à des phénomènes complexes géographiques, politiques, militaires, économiques et financiers. La forme bancaire de Venise et de Florence il y a 500 ans ou de Hong-Kong et Singapour maintenant, explique largement la concentration d'entreprises dans ces villes, et l'aide mutuelle que les diverses activités économiques se portent les unes aux autres. On pourrait également montrer les relations entre densité du tissu industriel et réseau de communications. La panne d'un appareil de contrôle réparée en un jour à Paris, demandera une semaine à Digne, un mois à Alger et 6 mois à Bangui. Cela ne donne pas la même chance à ces quatre villes de voir réussir une production de qualité demandant un contrôle précis et permanent.

A ce point de notre réflexion, on peut se demander si elle a une quelconque relation avec la vie quotidienne d'un cadre français en 1984. Ma réponse est affirmative et s'exprimera sur deux points : *l'exportation* et notre propre *futur industriel*.

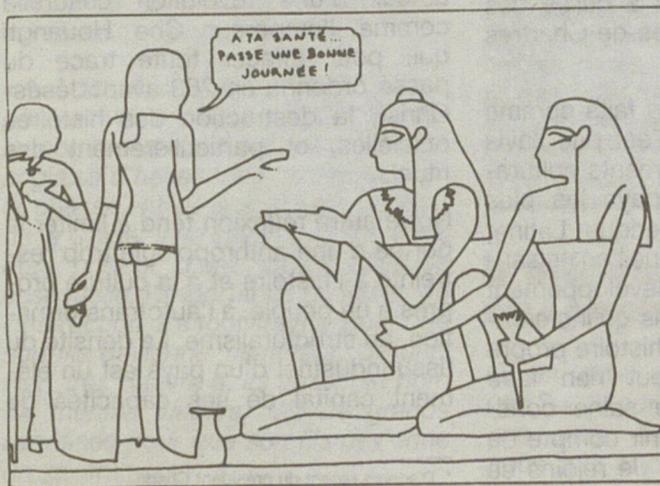
Chacun sait qu'une part considérable de notre production est exportée et qu'il faut exporter plus encore pour maintenir et créer des emplois. Nous pouvons accroître nos exportations en vendant des produits et surtout des outils de production qui conviennent mieux à nos clients et qui permettent un meilleur taux

d'engagement du dispositif technique acheté par eux, une production de qualité plus élevée. Cette adéquation accrue nécessite une analyse de la réalité du pays acheteur dans la dynamique de ses transformations. Cette analyse est aidée par les concepts et les outils de l'anthropotechnologie. Certains de ses instruments sont simples, bien connus... mais peu employés : transfert de maintenance aussi bien que des modes d'emploi, bonne traduction des textes dans la langue réellement parlée par les cadres et les autres travailleurs, transfert d'organisation tenant compte du passage d'une société à l'autre, etc. D'autres moyens d'adaptation sont plus complexes, ils permettent de mieux comprendre pour qui et pour quoi nous concevons les systèmes techniques et pour qui et par quoi nous devrions les concevoir. Il y a souvent une grande différence entre ce que nous croyons être les ressources matérielles et intellectuelles d'un peuple et la réalité contrastée de sa situation.

## Des exemples, pas des modèles

En quoi cette réflexion sur les techniques nouvelles et les cultures anciennes peut-elle nous aider de façon générale pour orienter notre propre futur industriel ? A la fin des

44



**Scène de banquet :  
tombe thébaine,  
vers 1400 avant J.-C.  
Gravées dans la  
pierre, les bandes  
dessinées de l'antiquité...**

années 50, j'étais chef de service dans l'industrie automobile, c'était une grande époque « américaine ».

Notre directeur des études et recherches affirmait qu'il était plus économique d'avoir un bon réseau de renseignements aux USA qu'un véritable service de recherches dans l'entreprise. La politique scientifique des industries françaises a beaucoup changé depuis, mais peut-être pas assez. On disait aussi à cette époque que la France de 1975 ressemblerait aux USA : pour connaître notre futur, il suffisait de traverser l'Atlantique. Nous avons largement dépassé le PNB/h des USA en 1960, et nous ne sommes pas devenus les États-Unis.

Après la vague américaine, nous avons connu dans les années 60, la mode de l'Allemagne de l'Ouest. Il fallait comme ce pays, posséder une grande sidérurgie, accepter de maintenir dans l'automobile une technologie dépassée en faisant venir des travailleurs étrangers. Si nous ne nous transformions pas d'urgence en conformité avec le modèle allemand, l'Europe et nous en premier serions transformés en une dépendance de l'Allemagne. Et maintenant, nous accompagnons l'Allemagne dans les malheurs des charbonnages, de la sidérurgie, des chantiers navals et dans la mutation douloureuse et tardive de l'industrie automobile.

Aujourd'hui, nous avons le modèle japonais. C'est heureux pour assurer de la copie aux revues techniques, économiques et de relations sociales. On en connaît le discours : que ferons-nous si nous n'avons pas un MITI, un superministère de la recherche, de l'industrie et du commerce extérieur. Quand comprendrons-nous que le succès est lié à une intime relation entre pouvoirs politique, financier et économique ? Mais ne nous trompons pas, il faut surtout que cette relation intime ne se fasse pas entre établissements nationalisés !

Enfin, nous savons tous que l'on ne saurait progresser dans l'amélioration de la qualité sans « les cercles de qualité » dont la réalité japonaise a été curieusement altérée par le voyage.

En fait, la plupart de ces modes américaine, allemande ou japonaise ont été et sont inefficaces ou néfastes dans le système français. Par contre, le fait que les USA de 1950 ou de 1983, que l'Allemagne de 1965 ou le Japon de 1980 aient su trouver dans leur tradition et leurs ressources industrielles les moyens d'un nouvel élan technique, social, économique, cela nous intéresse, nous provoque et doit nous aider à trouver en nous-mêmes nos solutions originales. Le mouvement allemand d'*Arbeitshumanisierung*, (humanisation du travail) et les cercles de qualité japonais, ont pour moi l'intérêt principal d'avoir contribué à produire les lois Auroux sur les droits nouveaux des travailleurs.

Toutes les nations industrielles doivent sortir du taylorisme totalement opposé aux nécessités des systèmes automatisés. Comment demander aux travailleurs de laisser leur cerveau avec leur chapeau à l'entrée de l'entreprise, quand c'est précisément de toute l'intelligence du travailleur dont l'entreprise a besoin pour vivre ? Les droits nouveaux des travailleurs, c'est d'abord une série de mesures sociales ; c'est aussi ou cela devrait être, la libération des capacités intellectuelles des travailleurs qui est la grande affaire de la fin du siècle. Mais cela ne peut se faire que dans la perspective de notre propre tradition culturelle des tribus gauloises et franques, des communes des grandes villes, des conseils municipaux de villages et des réunions de section syndicale. Il ne s'agit pas là de quelque nouveau nationalisme, mais peut-être du « socialisme à la française ».

**Alain Wisner**

# POUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL



## JACQUES CHÉRÈQUE

■ Jacques Chérèque est parmi les mieux placés pour parler de l'avenir des économies régionales. Depuis le 3 mai, date où il fut nommé Préfet délégué pour le redéploiement industriel de la Lorraine, il se bat pour promouvoir des créations d'emploi, et souvent pour maintenir ceux qui étaient annoncés. « Les Lorrains, dit-il, sont en train d'être convaincus que les atouts qu'ils ont en Lorraine et en eux-mêmes commencent à devenir plus importants que les handicaps ».

Leur premier atout, estime-t-il, c'est le potentiel humain issu de 50

ans d'immigration ; le second, ce sont les grandes industries, certes à transformer, mais pas à partir de rien ; et le troisième, c'est la diversité interne de cette région, qui comprend aussi la Meuse et les Vosges...

La grande question : comment conduire cette mutation, valoriser les travailleurs, diversifier l'industrie, créer un tissu alternatif ? L'expérience lorraine a valeur de laboratoire, et si elle réussit, l'espoir pourra naître ailleurs. Jacques Chérèque le sait. Le texte intégral de son intervention à Strasbourg paraîtra au prochain numéro.

## PIERRE BELLEVILLE

■ Pierre Belleville, lorrain tout comme Jacques Chérèque, a aussi envisagé le développement local. Dans une région aussi profondément marquée par le travail industriel et donc par sa crise et le chômage qui en résulte, l'emploi est primordial. Dans ce domaine, les technologies nouvelles, souvent présentées comme facteurs de chômage, peuvent offrir au contraire des perspectives et pas seulement aux générations montantes. Moyennant une acclimatation aux nouvelles technologies, des licenciés des grands secteurs en déclin peuvent employer leurs capacités d'organisation du travail, leurs polyvalences. Ainsi dans le tertiaire

pourrait-on brûler les étapes, en utilisant pour les périodes de reconversion des structures originales telles les entreprises intermédiaires qui associent dans le même espace, formation et production.

Mais la Lorraine est aussi un endroit où l'on vit et où l'on veut continuer de vivre. Le logement, et toutes les activités qui lui sont liées (construction, entretien, isolation...) peut aider à reconstituer un tissu d'activités et de relations. Des petites entreprises, des associations peuvent naître, financées y compris par une épargne de proximité.

La valorisation d'une région passe donc par l'ensemble de ce qui fait la vie et sa qualité-emploi, mais aussi les relations sociales, l'identité culturelle : c'est ce que Pierre Belleville rappelle constamment.

(L'intégrale de cette intervention figurera aussi dans le prochain numéro de la revue).

# LES JEUNES EN MAL D'EMPLOI

PAR BERTRAND SCHWARTZ



**A l'origine, un constat, 400 000 jeunes sont à l'heure actuelle en difficulté, sans emploi, ni formation voire sans logement. Cette situation, aggravée par la crise est porteuse de désagrégation sociale et de désespoir. Pour y faire face, pas question de la « saucissonner », il y faut un traitement global, aboutissant à la remise en jeu économique et sociale des jeunes.**

**C'est le sens des initiatives multiples (stages d'insertion, permanences d'accueil, entreprises intermédiaires) coordonnées par la « Délégation interministérielle à l'insertion professionnelle et sociale des jeunes en difficulté ». Bertrand Schwartz, qui a donné**

**son nom au premier rapport sur l'insertion des jeunes\*, la dirige.**

**Il essaie d'introduire une approche originale au sein d'une petite équipe largement ouverte sur les praticiens du terrain. Ainsi quand il réfléchit aux métiers de demain, il s'adjoint deux personnes mais en consulte six cents. Ce simple fait traduit l'originalité de l'entreprise menée depuis trois ans.**

Avant de parler des entreprises intermédiaires ou d'autres initiatives analogues, je voudrais parler du développement local. Ces missions où nous allons tous les jours, ont à

\* « L'insertion professionnelle et sociale des jeunes » dit « Rapport Schwartz », publié à la Documentation française 3<sup>e</sup> édition - janvier 1984 - 35 francs.

créer des emplois, et c'est d'autant plus dur qu'en même temps progresse le nombre des licenciements. Chaque mission locale a, dans ses tiroirs, quatre ou cinq idées de création d'emplois ; ainsi j'ai dans mon portefeuille, une bonne centaine d'idées astucieuses dont sans doute aucune n'est valable nationalement, mais tout à fait dans quatre ou cinq zones.

## **Les nouvelles formes d'insertion professionnelle**

Je constate pourtant que le développement local rencontre de sérieux obstacles. Tous ces gens qui ont des idées, se heurtent d'abord à la

difficulté de trouver des porteurs de projets. je pense là aux cadres ; car ce sont des jeunes de faible niveau scolaire qui vont créer, eux-mêmes et souvent seuls, une entreprise même petite. Il faut donc mettre en rapport ces créateurs d'emplois et les personnes susceptibles de les aider à démarrer.

Par exemple, je connais au moins cinq missions locales qui ont décidé de créer avec de jeunes maghrébines des robes adaptées au goût français. Ces toutes petites entreprises qui vivent mal, nous allons essayer de les mettre en relation, de leur apporter la formation nécessaire pour qu'elles aillent plus loin, essayer d'organiser un réseau de distribution, peut-être même au Maroc... Donc une idée en engendre une autre, mais surtout une idée d'un genre en produit d'autres dans d'autres domaines : on peut très bien concevoir qu'ici on restaure une ferme pour en faire un restaurant tandis qu'à côté on organise un nouvel élevage...

Nous allons d'abord essayer d'organiser un réseau national et des réseaux régionaux (le premier est prévu en Lorraine). Nous allons faire ces réseaux pour mettre en rapport les idées et les éventuels porteurs de projets, et compléter le tout par les apporteurs de capitaux, qui contrairement à une idée répandue, ne manquent pas : investisseurs privés, entreprises du secteur public, banques, coopératives... Néanmoins pour assurer des débuts, parfois difficiles, nous créons en ce moment un fonds de garantie avec la caisse des dépôts et consignation.

Une fois l'entreprise constituée, encore faut-il s'assurer qu'elle puisse tourner et faire face à ses problèmes de gestion. En la matière les boutiques de gestion jouent un rôle précieux mais nullement exclusif ; des cadres, ingénieurs ou gestionnaires, actifs ou retraités peuvent assurer ce rôle essentiel de conseil et de sécurité.

L'entreprise doit encore apprendre à négocier avec son environnement et

tout particulièrement les administrations.

### **L'entreprise intermédiaire**

Dans ce contexte il existe de nouvelles formes d'entreprises d'insertion professionnelle, et une en particulier : *l'entreprise intermédiaire*. Nous avons voulu la situer dans le développement local pour lui ôter tout caractère de gadget.

Une entreprise intermédiaire, c'est soit une entreprise « normale », soit une entreprise créée à cet effet dans le cadre du développement local. C'est une entreprise pérenne, qui doit vendre des services, des prestations, ou des objets, mais qui a pour caractéristique un encadrement payé par l'Etat. Comme ces entreprises utilisent pour main-d'œuvre des jeunes très démunis, qui ne sont en état ni de prendre un stage, même quand on leur en offre un, ni surtout un emploi, et qu'ils n'ont jamais travaillé, qu'ils ne savent pas ce que c'est de travailler, et bien il faut les accompagner dans leur travail. Ceci sans démagogie ni démission. Au bout de 4 ou 5 mois, ils doivent être capables soit de suivre un stage, soit de trouver un emploi, soit de continuer dans l'entreprise comme ouvrier « normal », si je puis dire.

Voilà pour les entreprises intermédiaires, et le gouvernement à notre demande a décidé de favoriser la création de 10 000 emplois au travers de telles structures. C'est une grosse affaire car il faut que ces entreprises marchent...

Nous avons par ailleurs décidé de créer des AMOF (Associations de main-d'œuvre et de formation). Plus de cent mille jeunes effectuent des travaux saisonniers ; nous estimons qu'il doit exister des lieux où ils puissent entre deux saisons se former et se qualifier. De même pour les jeunes qui travaillent à temps partiel, ils doivent pouvoir se qualifier s'ils le désirent.

### **De nouveaux métiers, pour quels emplois**

J'en arrive au dernier point, le plus

important et le plus difficile : les nouvelles qualifications. J'ai commencé une exploration sur ce problème. Avec une équipe de deux personnes. Je ne me rendais pas compte que ce serait à la fois si difficile et si passionnant. Nous avons tenu à peu près six cents réunions de travail en six mois. Nous avons rencontré tous les gens qu'il fallait rencontrer : chefs d'entreprise, syndicalistes, chercheurs, enseignants, formateurs, parlementaires, ministres, cabinets, administrations, porteurs d'emploi futur, et nous avons discuté avec tous. Peu à peu, s'est construit une logique, qui nous amènent à proposer de « sacrés » changements.

Je voudrais définir nos trois conclusions principales et tout particulièrement la deuxième.

Premier constat, apparemment banal : « **tous les métiers vont changer** ».

On a un peu trop tendance néanmoins à associer changement et nouvelles technologies. Moi je vous dis que les métiers du bâtiment sont en train de changer complètement, que celui d'OS de l'automobile est en train de changer, que celui de commerçant est en train de changer. Deuxième constat : « **on ne sait plus ce que seront les emplois** ».

Les réponses sont unanimes, les entreprises ne savent pas ce que seront leurs besoins, avouez qu'il

### UN RÉSEAU POUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

■ L'ensemble des structures et des pratiques prennent leurs sources dans le premier rapport sur « *l'insertion sociale et professionnelle des jeunes* ». L'emploi est évidemment en perspective dans tous les projets mais sans devenir l'unique objectif.

A côté de la qualification professionnelle reconvenue comme nécessaire pour tous les jeunes de 16 à 18 ans, il est fait mention à parité d'une qualification sociale.

Leur insertion professionnelle en dépend d'ailleurs souvent. Une fois la qualification acquise, encore faut-il trouver ou l'exercer et la parfaire, pour cela il faut aussi parfois devenir créateur de son activité.

Mais les jeunes ne sont pas seulement accablés de handicaps, ils sont porteurs d'innovations et doivent trouver à s'associer à la vie de la cité.

Pour que ces orientations rencontrent leurs destinataires, il faut agir au plus près des jeunes, au travers de véritables réseaux pour l'insertion comprenant plusieurs maillons :

- les permanences accueil, information, orientation (P.A.I.O.) en grand nombre (850) réparties sur l'ensemble du territoire, elles assurent le premier contact avec les jeunes, sous des formes nouvelles, accueil de groupe, par exemple ;

- les missions locales, éléments le plus connu du dispositif : 60 au lancement de l'opération puis rapidement cent, particulièrement dans les régions fortement urbanisées.

Organisées sous forme d'associations loi de 1901, présidées par les élus, elles expriment la volonté conjointe des partenaires locaux de remédier à l'exclusion des jeunes (sur un bassin d'emploi de cent mille âmes, on évalue à 2 500 en moyenne le nombre de jeunes concernés). Ces petites structures, 8 à 10 personnes le plus souvent à mi-temps, sont financées à parité par l'Etat et les collectivités locales.

A leur actif, un accueil véritable des jeunes le plus démunis d'une tranche d'âge ; 80 % des jeunes n'avaient aucune qualification. Des initiatives dans tous les domaines de la vie quotidienne : formation adaptée aux ressources locales, créations d'activité, mutuelles pour permettre l'accès au logement, radios locales, entreprises intermédiaires associant formation et production.

- La délégation à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Présidée par Bertrand Schwartz, la délégation a pour rôle de formuler des propositions sur l'amélioration de la vie quotidienne, de nouvelles formations pour de nouvelles qualifications, de nouvelles structures d'insertion.

Placée sous l'autorité du premier ministre, elle coordonne le travail à la fois au niveau des ministères concernés et des missions locales avec lesquelles elle est en contact constant.

*Notre prochain numéro comportera la liste et les adresses des missions locales.*

# banque centrale des coopératives et des mutuelles

**au service des  
comités d'entreprises  
et des syndicats**

## banque de l'économie sociale

La Banque Centrale des Coopératives et des Mutuelles assure les services complets d'une grande banque et offre en plus des services personnalisés aux Associations, Syndicats, Comités d'entreprises.

### des services étudiés avec et pour les C.E.

- Formules de Placement.
- Relais sur dotations, crédits d'équipements et immobiliers.
- Recouvrement et gestion de cotisations syndicales, gestion de l'intéressement des salariés.

### des services conçus pour les salariés des entreprises en liaison avec leurs représentants

- Conventions de crédits « sur mesure ».
- Financements « à la carte » des loisirs et vacances...

**52**



**bccm**

57 Agences et Bureaux à Paris et en Province.

Siège social : 12, place de la Bourse, 75002 PARIS -  
Tél. : (1) 233.44.71.

n'est pas facile d'y former... L'adaptation passive de la formation à l'emploi ne peut donc se faire et c'est l'aspect positif de la situation. Troisième constat : « **Le niveau 5 de qualification est en train de disparaître** ».

Un constructeur automobile japonais fait sa publicité en écrivant : « Achez des automobiles construites par des bacheliers ». On ne parle plus que de bac, ou de C.A.P. avec mention complémentaire, alors qu'il y a déjà 400 000 jeunes sans qualification qui sont inemployés. Si maintenant le niveau de formation demandé est celui du bac, nous verrons 75 % des classes d'âge arriver à la délégation à l'insertion des jeunes en difficulté. Cela nous laisserait un bel avenir, mais ce n'est pas acceptable. Des entreprises juxtaposant des manœuvres et des B.T.S., nous voyons ce que cela donne dans le tiers monde... Donc le premier refus que fait aujourd'hui la « *délégation* », c'est à ceux qui font une croix sur tous les jeunes de faible niveau de formation, sur les sidérurgistes lorrains ou les immigrés de Renault et Citroën.

Mais il y a un deuxième refus, c'est face à une vision mécaniste du changement des métiers qui serait dû uniquement à l'évolution technologique. *C'est faux !* La technologie modifiera l'emploi en fonction de la volonté que l'on aura de faire un emploi intelligent ou pas ; c'est affaire de division du travail. C'est-à-dire d'organisation du travail de structure de pouvoir et de formation des hommes.

Et il y a cette dialectique : « *Sur un poste donné, on va mettre quelqu'un qui va être formé, on modifiera son emploi en fonction de sa formation et sa formation en fonction de l'emploi* ».

C'est un second enjeu. Nous refusons que l'emploi soit défini a priori par des commissions de travail. Il ne devrait être défini que localement. Ceci complique la vie mais introduit pour les syndicalistes, une nouvelle fonction de négociation qui n'est

plus simplement sociale mais également technologique.

Sur la base de ces deux refus, nous avons décidé de mener deux actions.

La première, organisée dans cinquante sites, consiste à partir avec les jeunes de bas niveau de formation et avec des adultes licenciés, par exemple de la sidérurgie lorraine, et à les amener en deux ans par une opération de court-circuit aux qualifications les plus nouvelles en même temps qu'on définira ces qualifications elles-mêmes. (exemple Renault Véhicules Industriels et un L.E.P. dans la région lyonnaise).

Ainsi le poste de magasinier va complètement changer, on va y former des jeunes de bas niveau en même temps que les magasiniers déjà en place, le tout avec l'entreprise, le L.E.P., un centre de recherche, l'agence de développement de l'informatique ou l'ANACT...

On va donc essayer dans cinquante sites de faire modifier les postes de travail en fonction de la formation et d'adapter la formation aux postes de travail évolutifs conçus dans le processus.

Parallèlement nous avons décidé de créer une association nationale pour exprimer ce double refus. Cette initiative qui associe entreprises, syndicalistes, chercheurs, enseignants, élus vise à porter ces deux refus ; « *On met une croix sur ceux qui ne peuvent pas* » et « *La modernisation, ça définit l'emploi, la technologie, ça définit l'emploi* ». Déjà, le conseil économique et social envisage d'étudier et de débattre de ces problèmes.

### **Quel rôle pour les cadres ?**

Dans le développement local les cadres ont un rôle considérable à jouer. Les jeunes qui viennent dans les missions locales sont très isolés et souvent dépourvus d'outils intellectuels. On a donc besoin d'idées et de porteurs d'idées, les cadres peuvent être de ceux-là. Pour les nouvelles classifications, il est clair que dans les expériences que nous

faisons les ingénieurs vont être au premier chef des pilotes éducatifs. Ils vont avoir à animer le groupe, ce qu'on appelle un groupe porteur, qui comprend, quand il s'agit d'une grande entreprise un représentant d'entreprise, un membre du CE, un LEP, un professeur, un ou deux centres de technologie, un membre de notre équipe, l'ANPE. L'ingénieur peut être le pivot de l'ensemble par sa capacité à entendre les arguments des uns et des autres et à les replacer dans une perspective d'évolution des qualifications. Ainsi pour le niveau 5, si nous le voyons disparaître c'en est fini de la technologie et de la compétitivité de la France en même temps que de toutes les populations évoquées plus

haut. Pour empêcher que le niveau 5 ne disparaisse, il faut que nous nous posions la question suivante : Dans tous les nouveaux métiers, quelles sont les choses qu'il faut apprendre ? La thermodynamique, mais alors si oui laquelle ? Et comment ? La biologie ? Il se trouve bien peu de spécialistes pour répondre aujourd'hui à ces questions ; or la biologie, il va falloir l'apprendre aux agriculteurs pour l'agro-alimentaire. Il y a donc là toute la question des sciences et des techniques. Quelle science et quelles techniques, faut-il apprendre pour un nouveau niveau 5 ? Nous ne le sauverons que si nous le rénovons entièrement.

**Bertrand Schwartz**

## TECHNIQUES DE POINTE POUR LA FORMATION DU PERSONNEL

*L'ampleur du programme nucléaire français et la rapidité de sa mise en œuvre ont entraîné d'importantes innovations pédagogiques. La formation du personnel spécialisé utilise des techniques qui simulent les conditions de fonctionnement des centrales nucléaires et fait largement appel à l'ordinateur pour assister l'enseignement.*



**ELECTRICITE DE FRANCE**

Un terminal d'ordinateur placé sur les lieux mêmes du travail permet au technicien de parfaire ses connaissances.

L'AVENTURE  
DES MÉTIERS



# apec

## Emploi et mutations technologiques

Comment ne pas être désorienté ? De toutes parts, se succèdent cris d'alarmes, plans stratégiques, études, négociations. L'impression est à la fois celle de l'inquiétude, de l'incertitude et de l'espoir. Cependant, les entreprises et les personnes doivent trouver des réponses concrètes à la double réalité des nouvelles technologies et de l'emploi. Prudence et modestie : il n'y a ni cause unique, ni solution miracle, ni évolution inéluctable. Il y a, quotidiennement, des choix à faire et des décisions à prendre qui déterminent en partie notre avenir. Avec quelle cohérence ? quelles contraintes ? dans quel but ? C'est au cours du Forum "Emploi et Mutations technologiques" organisé par l'APEC, que le Professeur Vassili Léontief - Prix Nobel d'Économie - François Dalle, Guy Deniérou, Edmond Malinvaud, Yves Stourdze et Umberto Colombo apporteront les principaux éléments de réponse à toutes ces questions.

FORUM APEC. EMPLOI ET MUTATIONS TECHNOLOGIQUES, 24 JANVIER 1985 - PARIS

**DEMANDE  
DE  
RENSEIGNEMENTS**  
APEC  
8, rue Duret  
75116 Paris

Société : \_\_\_\_\_ Code postal : \_\_\_\_\_  
 Adresse : \_\_\_\_\_ Téléc : \_\_\_\_\_  
 Téléphone : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_  
 Nom : \_\_\_\_\_  
 Fonction : \_\_\_\_\_

PRESDIRE - R.C. PARIS 778 6870

# L'AVENTURE DES MÉTIERS

**« L'évolution de la qualification se joue aujourd'hui », cette phrase de Pierre Vanlerenberghe résume l'enjeu de la journée de colloque du vendredi 19 octobre. Une journée qui a permis aux congressistes de parcourir toutes les dimensions de la qualification : de la culture technique aux nouveaux « métiers » de cadres.**

**Un travail sur la qualification conçue comme élément d'un processus qui à partir de la sollicitation technologique immédiate, amène à penser l'organisation du travail. L'attention constante portée par la CFDT aux conditions de travail débouchait déjà sur la mise en question de l'organisation du travail ; pour Pierre Vanlerenberghe, la mutation technologique actuelle ouvre de réelles possibilités de la transformer.**



**Les cadres CFDT doivent, pour leur part, apporter à cette réflexion commune ce qui constitue leurs pratiques professionnelles quotidiennes, gestion et organisation.**

L'après-midi du 19 octobre s'ouvrait avec quatre exposés qui permettaient de cerner plus précisément la nature des métiers de cadre et leur évolution. Bernard Lorimy, ancien président de l'Agence de Développement de l'Informatique dessinait les contours de l'évolution technologique, et ses conséquences sur les fonctions de cadre (son intervention sera reprise et développée dans un prochain numéro).

Quant aux trois autres exposés, tous reproduits, ils répondent à des préoccupations différentes : dans l'esprit de son travail sur l'espace de qualification des cadres, Jean-Michel Saussois s'interroge sur « ce que feront les cadres ? » Jean-Pierre Karsenty, du Cesta, s'intéresse au marché de l'emploi des cadres et à ses évolutions, plus ou moins prévisible, quant à Pierre-Louis Rémy de l'Anact, il insiste sur le nouveau rôle du cadre dans l'entreprise.

**JEAN-MICHEL SAUSSOIS,**  
sociologue :

**« Mais que feront les cadres ? »**

■ Dans cette table ronde, j'interviens comme un observateur ayant, lors de précédentes recherches, essayé de répondre à la question

assez impertinente : *mais que font les cadres ?*

La question du travail actuel des cadres et de leur pouvoir me semble essentielle pour appréhender la transformation du métier de cadre. Je voudrais essayer de faire apparaître la trame organisationnelle, les invariants qui conditionnent cette transformation. Ce qui me mène à aborder deux points :

1. Le métier de cadre se transforme certes dans un espace ordonné.
2. Comment agir dans cet espace, autrement dit comment prendre au pied de la lettre : le cadre gestionnaire du changement ?

**Le métier de cadre se transforme mais dans un espace ordonné.**

Pour développer ce point, je voudrais partir du sommet de l'entreprise et plus précisément des *injonctions* du sommet vis-à-vis des cadres. On assiste actuellement à un bombardement d'injonctions qui prennent des allures dramatiques du fait de la crise et de la nécessaire référence au meilleur des concurrents. L'excellence est à ce prix pourrait-on dire, et lire dans un best-seller américain qui est sur la table des cadres dirigeants.

Les résultats d'une étude comparative USA/Japon quant au coût de fabrication d'une voiture petite cylindrée montrent que les 2 000 \$ de différence à l'avantage du Japon ne s'expliquent ni par la technologie, ni par les salaires, ni par les relations industrielles, mais par un ensemble flou appelé organisation. C'est la machinerie organisationnelle qui

expliquerait 70 % de la différence du coût. D'où le retour du sommet vers les cadres en leur disant : soyez des innovateurs, soyez, j'ai entendu la formule, des *intrapreneurs*, prenez des initiatives. Les injonctions peuvent être aussi paradoxales : avec un sommet disant : « *sans vous donner d'ordre, je veux que vous preniez des initiatives de vous-même* ».

Face à ces injonctions, les réponses des cadres sont d'autant plus variées que les positions dans la structure de l'entreprise le sont et les témoignages des groupes de métier en sont une illustration. Ces injonctions se répartissent selon la distribution des places des cadres dans la chaîne du savoir. Autrement dit, ces injonctions embrayent ou patinent dans la mesure où les cadres qui les reçoivent, expriment aussi des demandes vis-à-vis du sommet « plus d'*initiative* et moins d'asservissement aux règles, plus de *transparence* et moins d'opacité, plus de *reconnaissance* professionnelle et moins de conformité à l'appareil, plus de performance peut-être, mais plus de *convivialité* ».

Ces demandes croisées passent par un *no man's land* qui est celui de l'organisation. Les cadres dirigeants cherchent à développer, au sein d'une équipe restreinte, leur autonomie d'action dans la définition de leur politique d'entreprise (qu'elle soit publique ou privée) tout en produisant des injonctions à leurs cadres qui veulent eux aussi développer leur autonomie dans la définition de ce qu'ils font et de ce qu'ils vont faire, de ce que l'entreprise va faire. Des cadres qui sont mal à l'aise dans une structure d'objectif qui renvoie à la structure de l'entreprise et découpe le temps selon les niveaux hiérarchiques. Comme si dans le quotidien, il n'y avait pas aussi un temps long.

C'est dans ces termes que peut se poser le problème entre métier et organisation, dans ce mouvement de double autonomie.

### L'organisation témoin de la structure sociale

A ce titre, l'organisation est peut-être une somme d'outils techniques, mais renvoie aussi à la structure sociale. Pour parler clair, la vertu des analyses comparatives entre pays est de montrer que les performances entre entreprises d'un même secteur industriel ne sont pas : « *toutes choses étant égales par ailleurs.* » Ce qui veut dire que l'explication des différences par un management différent ne relève pas d'un résidu culturel, mais renvoie bel et bien à une conception de l'organisation.

Dire que le nombre de niveaux hiérarchiques est moins élevé dans des usines comparables en France et en Allemagne, n'a guère de sens dans une optique de la firme et peut prendre d'ailleurs la forme d'une proposition dangereuse (il y a trop de cadres en France, regardez l'Allemagne). Cela veut simplement dire que cette différence renvoie en fait aux conditions de production de cet empilement hiérarchique, c'est à des faits de socialisation (ce qui oblige à examiner notamment l'appareil de formation) et à des faits d'organisation. Le métier de cadre en France va se transformer, mais dans un espace où l'on repère la stabilité de certains processus de socialisation, de lois de composition venant agir sur le comportement individuel. Plus précisément les entreprises installent un espace qui organise la coopération entre des tâches nécessitant des réponses à des situations inédites et des tâches routinières.

C'est cette différence et ce couplage qui organisent l'espace de qualification des cadres. On se trouve dans un espace où la hiérarchie scolaire reste la hiérarchie légitime dans l'entreprise. Le destin individuel des cadres obéit davantage à une codification sociale, celle qui lie réussite scolaire et titre qu'à une relation directe entre qualité individuelle et vitesse de promotion ; on retrouve là l'envers du discours sur l'égalité des chances, discours développé à

**PIERRE-LOUIS RÉMY** : directeur de l'ANACT\*

## « rendre l'entreprise plus participative »

■ Dire ce que seront les métiers de demain, je ne m'y essaierai pas, car si on peut anticiper les techniques, on ne peut définir à l'avance les fonctions. Par contre on peut indiquer les grandes lignes d'évolution des fonctions de cadres.

L'introduction des nouvelles technologies et les attentes des salariés vont amener les cadres à se confronter aux problèmes sociaux, compris dans leur sens le plus large. Et tout d'abord parce que c'est une condition essentielle pour que ça marche !

La mise en œuvre des nouvelles technologies nécessitent de plus en plus des processus de participation, sous peine de voir les délais de démarrage d'une nouvelle installation s'allonger démesurément. Les

personnel sur machines.

Le cadre devra savoir anticiper les questions et les comprendre dans leur globalité. Pour cela, il faudra dépasser les méthodes classiques de l'ingénierie technico-économique. Il faudra savoir organiser la négociation et la concertation au bon moment, prévoir les éventuels besoins de formation. L'objectif du cadre sera de rendre visible la nouvelle situation de travail pour permettre à chacun d'en débattre.

Cette modification du rôle des cadres devrait s'accompagner d'un décloisonnement entre fonctions dans l'entreprise. La relation hiérarchique se modifiant conjointement, les cadres de direction se rapprocheraient de la production pour anticiper les évolutions.



\* ANACT : agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

gains attendus du changement se transforment alors en surcoûts ; ainsi pour ce petit entrepreneur, qui a mis quatre ans à faire marcher le système de C.A.O. dont il s'était doté. Les automatismes, même si on ne l'envisage pas souvent, peuvent se détraquer, se posent alors des problèmes d'articulation entre les tâches très qualifiées des concepteurs et d'autres très peu parmi le

Si les perspectives d'évolution semblent tracées, les moyens pour les mettre en œuvre ne sont pas encore à la disposition de l'ensemble des intéressés, c'est le rôle de l'A.N.A.C.T.\* de diffuser cette information sur le comment faire pour arriver à cette entreprise plus participative.

**PIERRE-LOUIS RÉMY**

usage externe dans les entreprises, il va sans dire que cette observation ne prend son sens que pour les entreprises à forte population de cadres (au moins 200 à l'effectif) et n'a évidemment aucun sens pour la moitié des salariés qui travaillent maintenant dans des entreprises de moins de 50 personnes.

### **Le cadre gestionnaire du changement ?**

Cette question interroge le syndicalisme cadre.

Je voudrais répondre sous forme de deux remarques : l'une sur le mode pessimiste, l'autre sur le mode optimiste.

- La mise en évidence d'un espace de qualification pour les cadres, profondément spécifique à la France, montre comment les écoles, l'appareil éducatif, interviennent sous la forme d'une trame préorganisant les places offertes par les entreprises. Cet effet/école dont j'ai essayé de montrer l'impact ne peut être écarté dans la discussion sur la place de la formation *dans l'entreprise* et *hors de l'entreprise*, précisément au moment où l'on dit que l'enjeu compétitif passe par le renforcement de la compétence de ceux qui travaillent dans l'entreprise. Il s'agit d'un changement sur temps long.

Un espace professionnel, c'est-à-dire un espace où la formation serait mieux intégrée à l'entreprise peut fermer l'entreprise sur elle-même et du même coup accentuer la maîtrise de l'échange qu'elle entretient avec ses cadres. En restreignant le champ de la formation à son propre territoire, l'entreprise limite sa dépendance vis-à-vis d'éléments externes notamment les appareils de formation. Je vois là pointer un débat dont les termes dépassent très largement la dimension de l'entreprise.

- Le changement organisationnel c'est-à-dire le changement des outils, des règles et des normes dans une organisation ne peut se faire que dans une logique de processus. Or il me semble que la

machinerie, l'appareillage organisationnel est plutôt construit dans une logique de mesure d'état. Tout se passe comme si, dans les entreprises, la nature des tâches, la façon dont elles se modifient, se compliquent, se transforment importaient moins que la définition des cadrans, des compteurs à surveiller. Ces dispositifs de mesure ont non seulement pour effet de délimiter les champs d'action, mais également, ce qui me semble central, de déplacer les activités des cadres vers les activités qui font l'objet d'une mesure publiquement visible, qu'elles relèvent de la routine ou de l'inédit. Ainsi on a pu parler de mettre sous contrôle la productivité des comportements innovateurs. A rythme régulier, il y aura donc des prélèvements servant à mesurer les niveaux. Ces techniques peuvent évidemment s'adresser aux différents étages hiérarchiques, si bien que l'on assiste à une machinerie construite dans une logique cybernétique qui me semble faire problème pour développer un état d'esprit conduisant à un changement organisationnel.

Je terminerais en prenant le problème de la formation au niveau de l'entreprise ; classiquement, la boucle est : *nouvelle technologie, besoins de formation à détecter, personnes à former, et stages de formation à trouver.*

Cette boucle se déroule presque naturellement, chronologiquement. On peut même faire des statistiques mesurant la consommation du budget de formation par catégorie, par stage. Peut-on trouver d'autres structures, chercher une démarche qui mette l'accent plutôt sur le processus, c'est-à-dire faire en sorte que les besoins de formation ne soient pas détectés a priori, mais soient le fait d'un groupe de travail chargé d'un projet qui génère lui-même sa demande de formation à un rythme qui est celui de l'apprentissage progressif ?

**JEAN-MICHEL SAUSSOIS**

**JEAN-PAUL KARSENTY** : chargé de mission au CESTA

## « Les vieux métiers ont de l'avenir »

La rareté dramatique de l'emploi nous donne souvent le sentiment que sa formation et sa création sont un peu le résultat d'une rencontre du troisième type, entre des équilibres trop nombreux et trop délicats.

Equilibre entre la nécessité de systèmes techniques optimaux à un moment donné, mais pas avant et pas après ; entre des opportunités financières favorables à la création d'emplois ici et maintenant, au lieu de demain et là-bas ; entre des variations subites et imprévisibles de l'environnement ; entre des progrès de productivité du processus de production ni trop faibles, ni trop forts.

Trop faibles, c'est la perte de compétitivité pour une entreprise, de ses marchés, et l'emploi est menacé. Trop fort, et c'est également l'emploi qui est menacé : regardez les suppressions d'emploi dans l'électronique. Et dans ce système complexe, il arrive que par crainte ou par résignation, on ne veuille voir que l'arbre qui cache la forêt.

CESTA : Centre d'étude des systèmes et des technologies avancées.

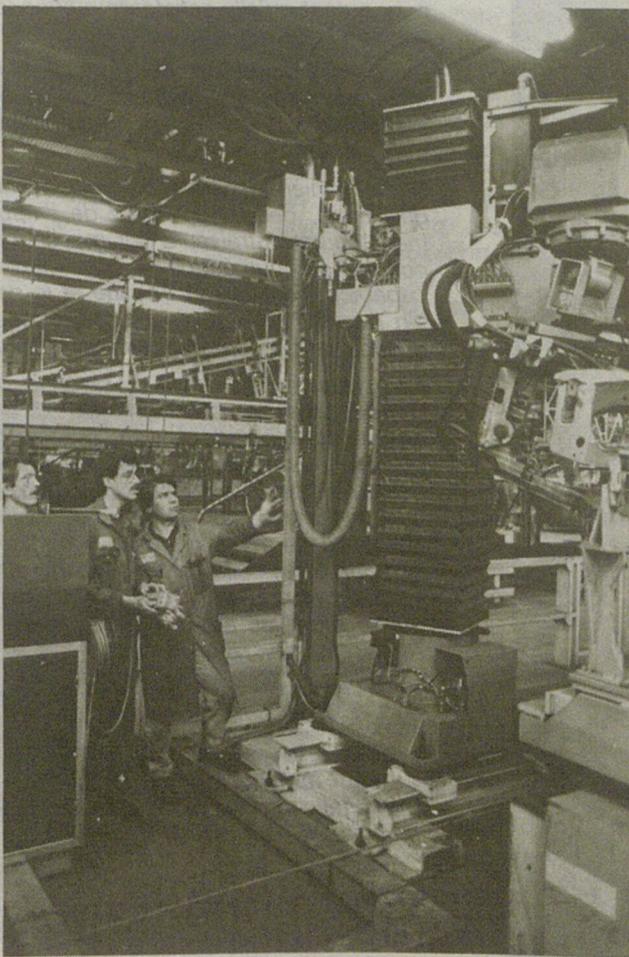
### Les « introuvables » de l'industrie...



A ces interrogations générales sur l'emploi d'**aujourd'hui**, on répond par **les métiers de demain**.

Et si l'avenir de l'emploi, en termes de masse d'emplois, ne résidait pas principalement dans ce que l'on appelle les métiers du futur ? Deux chercheurs de l'université de Stanford, Henry Levin et Russel Rumberger, n'hésitent pas à dire que le système éducatif américain n'a rien à gagner à épouser la mode des hautes technologies, des high tech, comme ils disent, parce que, selon eux, l'expansion des emplois les moins qualifiés dépassera celle des métiers liés aux nouvelles qualifications et technologies.

La situation actuelle en France leur donne-t-elle raison ? C'est vrai que l'offre



d'emploi d'électroniciens, de programmeurs, d'analystes-systèmes connaît une progression rapide qu'il faut encourager à tout prix.

Mais il est également vrai que les professions les plus vieilles, beaucoup plus nombreuses, avec des taux de progression plus faibles, représentent néanmoins beaucoup plus d'emplois : c'est ce que l'on constate, des gardiens d'immeubles aux serveurs en restauration en passant par les assistantes maternelles ou les vendeurs.

### Spécialisation : hyper ou multi... ?

Ainsi également du débat sur la meilleure stratégie en matière de **qualification professionnelle** : hyperspécialisation, multispécialisation, hybridation des qualifications ? Quelles réponses ?

L'hyperspécialisation professionnelle fait partie de notre univers technicien ; c'est un fait et une tendance lourde. Mais celle-ci n'est généralement récompensée que pour autant qu'elle satisfasse aux conditions de cette fameuse rencontre.

Ainsi, on demande des mécaniciens d'entretien à la fois hydrauliciens, pneumatiques et... spécialisés en automatisés industriels.

D'une manière générale, on parle, et sans guillemets, des introuvables de l'industrie : tourneurs-fraiseurs sur machines à commande numérique ; chaudronniers capables d'assurer le traçage et le dessin assisté par ordinateur ; soudeurs connaissant le contrôle non destructif.

Après tout ce processus, favorisé par l'introduction de nouvelles technologies, en est peut-être indépendant. En d'autres termes, il est probable que la recherche par les entreprises de travailleurs à qualifications hybrides résulte davantage de la nécessité de compression des coûts de personnel que de la nature souvent transversale des nouvelles technologies introduites dans les ateliers et les bureaux. Reste, toutefois, à savoir :

- si l'ampleur de ce phénomène est réelle et le restera ;
- les travailleurs sont prêts à accepter ce qui peut apparaître comme une recherche implicite de « surexploitation » de leurs savoir-faire.

### La bataille de la formation.

L'urgence dramatique d'adaptation nous

invite à faire coller au plus vite formation des hommes et besoins immédiats des entreprises.

Or, le lancement d'une nouvelle formation par l'Education Nationale (CAP - brevets professionnels) demande de 3 à 5 ans. On voit alors - mais est-ce un phénomène significatif ? - des groupements professionnels créer leurs propres diplômes et relayer cette insuffisance.

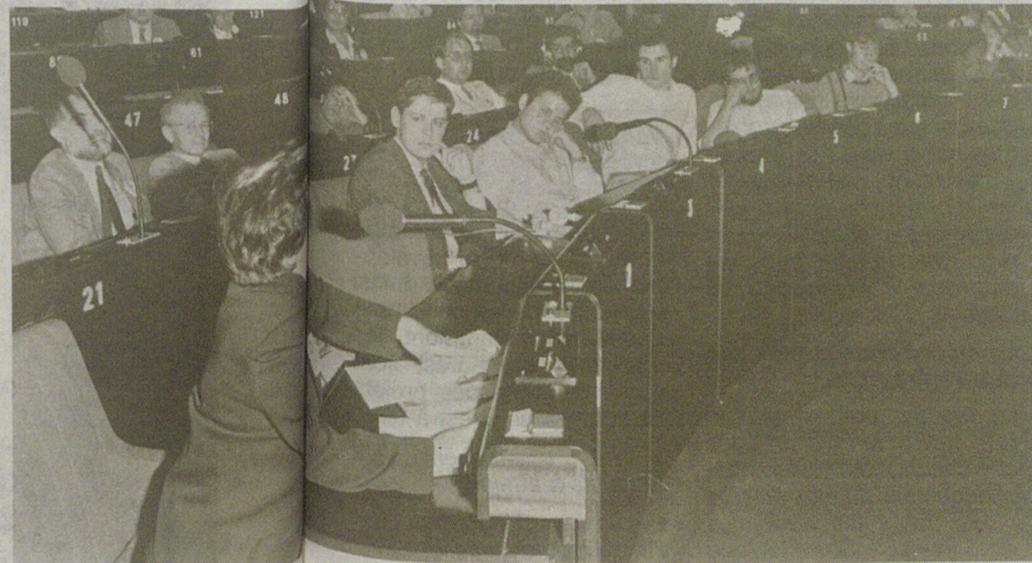
Un exemple, le Groupement des Industries du Plastique de la Région Rhône-Alpes a créé son propre diplôme de plasturgiste : une sélection effectuée par les entreprises, un stage et une embauche garantie à l'issue du stage.

On pourrait être tenté de répondre : et alors ? Tant mieux, il faut créer de l'emploi, et vite. C'est sans doute vrai ! Un risque toutefois est à évaluer. Imaginons (ce qui n'est peut-être pas le cas en l'occurrence) que ces diplômes dispensés à l'issue d'une courte formation correspondent à un métier qui se révèle rapidement obsolète. Pour que ces travailleurs ne se retrouvent pas « sur le carreau », il faudra qu'ils aient une réelle capacité à s'adapter à des situations changeantes et pour cela une bonne culture générale de base, donc un enseignement général long.

La quadrature du cercle : prendre le temps d'élever le niveau général et spécialiser au plus vite et au plus près des besoins exprimés par les entreprises.

JEAN-PAUL KARSENTY

L'exposé d'un des rapporteurs dans l'enceinte du parlement européen.



## HISTOIRES DE MÉTIERS

**Le congrès aura été l'occasion de la première expression publique des groupes de métiers constitués depuis six mois par l'UCC pour étudier l'évolution des fonctions de cadres dans l'ensemble des secteurs et favoriser la maîtrise du changement. Les rapporteurs auront ainsi retracé les travaux des groupes : documentation, recherche, marketing, audio-visuel, production industrielle et tertiaire.**

**Cette première expression doit être reprise et enrichie au long d'une campagne qui n'en est qu'à ses débuts.**

Le rapporteur a créé un service de documentation dans une entreprise pharmaceutique ; elle l'a ensuite dirigé durant trois décennies.

■ La documentation n'existe pas pour l'INSEE, qui ne connaît que les archivistes et les bibliothécaires (qualifiés de littéraires ?)...

Il existe cependant des métiers de la documentation, et non pas un seul. Pour s'en tenir aux cadres, on trouve, par exemple : concepteur de systèmes,

analystes indexeur, créateur et aussi utilisateur de bases ou banques de données (imprimées ou automatisées), intermédiaires entre les utilisateurs finals et l'information. (Le groupe de travail comportait des documentalistes de profils divers).

L'activité principale de mon service était l'aide aux chercheurs dans les domaines chimique, pharmacologie, médical et, en particulier, des études d'état de la technique pour s'assurer de la

possibilité de breveter. Le service a été reconnu dès le début comme important par la direction au même titre que les autres services de la recherche. Ceci a correspondu à l'embauche d'un personnel doublement qualifié (documentation et technique) en nombre suffisant et, en temps voulu - ou presque - à l'automatisation.

Au début le travail était purement manuel ; cette méthode générale fut très vite abandonnée, car les périodiques de référence (dits périodiques secondaires) se sont rapidement multipliés dans les domaines concernés. Il devenait donc parfaitement inutile de refaire un travail d'analyse et d'indexation déjà fait par ailleurs, et de s'encombrer de papiers. (Ceci n'est malheureusement pas encore bien compris partout).

Nous ne gardions que les « plus » : textes internes inédits, fichier brevet avec indexation chimique (fichier qui a disparu quand des fichiers commerciaux pratiques sont apparus). Dès 1975, le service a commencé à travailler on-line avec achat du 1<sup>er</sup> terminal alpha-numérique permettant l'accès aux serveurs externes, SDC et Medline.

A mon départ, nous interrogeons couramment une cinquantaine de bases de données et nous participions à des réseaux (NASA).

L'automatisation n'a pas entraîné un changement essentiel des techniques documentaires ; seul l'outil de travail a changé bande magnétique au lieu de papier, et terminal.

\* Un réseau est une banque constituée par des apports d'informations de l'ensemble de ses affiliés.

Ceci implique une plus grande rapidité des réponses fournies, la possibilité de recherches plus approfondies, la modification des relations avec l'utilisateur final qui, souvent, veut « jouer » avec le terminal. Le documentaliste devient alors son formateur et son conseiller... et se voit réserver les recherches délicates nécessitant de connaître plusieurs logiciels et bases ; ceci implique aussi la masculinisation de la profession - non pas que ce soit nécessaire - mais le travail devenant plus noble, parce qu'automatisé, il attire les hommes.

#### **L'avenir des métiers de la documentation.**

A mon avis, l'évolution future devrait se faire selon trois grandes directions :

- La conception et création de systèmes (internes en général). Le documentaliste travaillant avec l'aide d'informaticiens, d'analystes et d'indexeurs. Le dialogue entre documentalistes et informaticiens devient la condition de la réussite.
- Le documentaliste utilisateur spécialisé, doté d'une double formation, documentaire et technique, il peut effectuer les recherches complexes et conseiller l'utilisateur final.
- Le documentaliste utilisateur généraliste ; encore une double formation, documentation et vaste culture générale qui doit lui permettre de répondre aux questions, ou d'orienter le demandeur vers le centre documentaire adéquat. Il devra pour cela maîtriser des réseaux de communication qui restent pour l'heure souvent informels. (Dans le groupe de travail, les généralistes ont exprimé les plus fortes

craintes quant à leur avenir professionnel).

L'évolution devrait aller vers la multiplication des réseaux, l'échange d'informations, la communication - du moins faut-il l'espérer -. Une multitude de petits centres travaillant chacun dans leur coin sans communiquer serait une aberration. Le travail à l'échelle européenne paraît essentiel, chacun fournissant un certain nombre d'informations en échange des autres.

Ceci réduirait les coûts (déjà inférieurs à ce que l'on croit généralement) et empêcherait les doublés et le gâchis de matière grise. ●

**E.T. appartient au service recherche d'une grande entreprise chimique où il est, entre autres fonctions, conseil scientifique auprès de chimistes, cadres ou techniciens.**

■ Les chimistes viennent me voir, m'exposent leurs difficultés et j'essaie de trouver une solution à leurs problèmes ou une interprétation de leurs résultats.

Pour m'aider dans cette tâche j'ai de nombreux fichiers manuels et de nombreux dossiers.

Comme beaucoup d'entre vous je me suis obligé de me tourner vers l'informatique qui me pose les problèmes habituels :

- comment emmagasiner les informations le plus efficacement possible, les retrouver rapidement, les mettre à la disposition de tous.

#### **Le métier change plus vite que l'entreprise**

Le premier constat que je fais, avec la plupart des chercheurs, est celui d'un changement de plus en plus rapide dans les méthodes de travail, l'informatique

devenant un outil indispensable.

En même temps que je fais ce constat, je suis obligé de reconnaître que l'organisation interne des entreprises reste inadaptée à la période de changement rapide que nous vivons.

Cette organisation défectueuse se traduit par un énorme gaspillage d'énergie et par une démotivation des personnels de recherche aussi bien des ingénieurs et cadres que des techniciens. En effet comment ne pas être démotivé si l'on constate, par exemple, qu'une partie plus ou moins importante du travail effectué n'est pas utilisé ou même ne sert à rien ? Ou bien qu'une partie des ingénieurs et cadres reste sous-employée et en tout cas rarement utilisée au maximum de sa qualification et de son expertise, que des propositions valables s'entassent dans des cartons, que personne ne prépare sérieusement l'avenir et que les problèmes sont réglés à peu près au jour le jour, et au mieux, à la petite semaine ?

Au lieu de demander aux jeunes ingénieurs nouvellement embauchés de relever des défis, on les pousse à rentrer dans le « moule » traditionnel de l'entreprise.

#### **Valoriser le travail effectué.**

Il est clair qu'une bonne valorisation des résultats de la recherche et du développement n'est possible que si toutes les personnes impliquées, et notamment les ingénieurs et cadres, sont partie prenante des projets de l'entreprise, c'est-à-dire :

- s'ils connaissent les objectifs à atteindre,
- s'ils en ont la responsabilité au moins partielle,

- s'ils ont les moyens matériels indispensables pour les réaliser,

- s'ils sont capables de motiver le personnel avec qui ils travaillent,

- s'ils sont aptes à faire circuler l'information vers le haut et vers le bas.

Nous syndicalistes CFDT, nous ne devons pas nous contenter de dénoncer les gaspillages, il nous faut aussi proposer des solutions.

### **Quelles réponses syndicales, les ingénieurs et cadres de recherche peuvent-ils proposer pour améliorer la situation ?**

- informer le personnel sur les objectifs de la recherche, sur les résultats obtenus (par exemple, au niveau du CE);

- faire participer le personnel et notamment les ingénieurs et cadres à l'élaboration des programmes de recherche et à la prise de décisions;

- pousser à une réelle délégation des responsabilités à tous les niveaux;

- utiliser les groupes d'expression de cadres pour soulever tous les problèmes concernant les ingénieurs et cadres, et notamment les problèmes d'organisation ●

**Le rapporteur, J.L. est cadre marketing dans une entreprise de transformation de matières plastiques.**

■ Il a occupé la fonction de représentant avant de revenir dans l'entreprise au poste d'attaché marketing. Il lui semble d'ailleurs que cette « mutation » n'est pas étrangère à ses activités syndicales. De son expérience de terrain, il tire les quelques éléments suivants :

« Peu à peu l'initiative du vendeur que j'étais à l'époque s'amenuisait, l'autonomie cédait la place à un cadre d'ailleurs peu rigoureux et mal défini.

En 10 ans, cette fonction en est arrivée à ne plus être qu'un métier d'homme sandwich, où il convient d'aller en démonstration chercher un client de plus en plus sollicité. Dans le cas envisagé, la vente de produits finis dans les grandes surfaces, hyper et autres, est devenue l'essentiel de l'activité, le tout assorti de primes d'intéressement proportionnelles au chiffre d'affaires qui autorise un pronostic sur l'évolution de la profession de représentant...

Le produit en magasin, il faut encore le vendre au consommateur, et il n'est pas exclu que cette fonction tende au moins partiellement vers celle de démonstrateur, voire manutentionnaire. Dans certains cas, la tête de gondole du linéaire est déjà mise en place par notre homme à tout faire ».

### **Le marketing : petits et grands.**

« Autodidactes pour la plupart, nous vivons des réalités très différentes les unes des autres, et que je crois pour ma part assez éloignées des définitions proposées par l'APEC\*.

La partie purement marketing de nos activités est souvent réduite à sa plus simple expression ; une part importante étant réservée soit à la vente pure, soit à l'administratif soit à la publicité, soit encore au public relation.

Mais alors qu'en est-il de ce métier ?

Il semblerait que la fonction soit mieux établie dans de

\* Il est vrai que la marque syndicale sur le contenu du groupe a certainement eu une influence.

très grosses affaires en bonne santé, style Colgate, où d'ailleurs on envoie les jeunes étudiants en stage de formation.

Puis il y a toutes les autres : certaines d'entre elles font appel à des cabinets extérieurs pour le lancement d'un produit ; d'autres pour justifier certaines initiatives concernant des produits en cours de lancement ; ou bien encore pour tenter de sauver une boîte en perdition qui se raccroche au dernier moment à la bouée marketing. »

### **Des conditions de travail diverses.**

A côté des services internes aux grosses entreprises, existent nombre de cabinets conseils. Répondant à des demandes précises des entreprises, ils embauchent pour la durée des missions des salariés, souvent jeunes, travaillant en « free lance ».

Ces derniers vivent alors pleinement une situation de mobilité, porteuse d'expériences, mais précaire, dans un contexte de sous-emploi.

### **Une situation paradoxale.**

L'approche marketing apparaît d'ores et déjà indispensable, alors même qu'il est difficile de trouver un emploi dans cette voie.

« Il apparaît que les PME ne pratiquent encore que très peu le marketing, plus par méconnaissance, voire refus de la démarche, qui remettrait en cause les certitudes d'un bon nombre de petits patrons, que par manque de possibilités financières.

Il est certain que l'adéquation produit-marché devra de plus en plus se rapprocher de la perfection et que l'intervention du marketing sera vraiment indispensable.

Le marketing lui-même intègre de nouvelles techniques,

telles le « media planning » qui après qu'on lui ait fait absorber les différentes contraintes à vaincre, indique le media à utiliser, la période la plus favorable, etc.

En tant que syndiqués, il nous est apparu évident que comme nous prenons en compte les données économiques de l'entreprise, nous allons devoir très vite nous intéresser au marketing dans l'entreprise ou bien inciter à sa mise en place. ●

**M. L. est cadre du secteur public de l'audiovisuel plus particulièrement chargé de l'introduction et de la sensibilisation aux nouvelles technologies.**

■ Le cadre du secteur public de l'audiovisuel, qu'il soit d'origine administrative, technique ou de production connaît (et je crois que cela ne fait que commencer) de profonds bouleversements de ses conditions de travail. Les développements des nouvelles technologies jouent certes un rôle important dans l'évolution de l'entreprise audiovisuelle, mais ce sont en fait la crise et les notions de rentabilité de l'entreprise qui conditionnent de plus en plus l'avenir de l'audiovisuel. J'ai dit entreprise, car c'est de plus en plus en termes marchands qu'il faut penser les sociétés de télévision, on ne peut nier l'économique en se réfugiant derrière la vocation culturelle de la télévision (et nous le savons la culture n'a pas de prix). Aujourd'hui, les exigences de l'économie de marché se font omniprésentes, accaparant le discours et les énergies et tout particulièrement dans le monde de plus en plus vaste de l'audiovisuel. C'est là qu'intervient ce que l'on peut appeler la composante réglementaire (je veux dire

les lois, les cahiers des charges et la Haute Autorité).

En 1984 l'ORTF naissante détenait tous les monopoles : monopole de production, monopole de programmation, monopole de diffusion. A cette époque le cadre quelque ait été son origine avait la certitude d'un développement de carrière constant dans un établissement public en pleine expansion. L'ORTF était la voix de la France.

**Que la concurrence s'aggrave...**

Aujourd'hui la réalité est tout autre, les monopoles n'existent plus. Canal Plus, une chaîne payante diffuse ces programmes, la Mission Schreiner s'efforce de développer la Télévision par câble, créant des sociétés locales d'exploitation du câble, Télémontécarlo a été autorisée à posséder un émetteur qui arrose tout le Sud-Est de la France, sans oublier le satellite de diffusion directe, et les radios locales, etc.

Cette situation fait que le cadre doit trouver des compromis entre le souci de la qualité et les contraintes que lui inspirent la rentabilité à tout prix.

Par exemple la décision d'achat de la Betacam, caméra à magnétoscope incorporé qui permet d'effectuer les reportages télévisés avec une seule ou deux personnes au lieu des quatre nécessaires jusque là, pose au cadre des problèmes de reconversion dont il n'avait pas à se soucier autrefois.

Et des situations où le personnel recyclé devient plus compétent que l'encadrement ne sont pas rares d'où la nécessité pour le cadre de se recycler à son tour. De toute manière plus question

d'immobilisme, il n'y a presque plus de sinécure. En outre l'apparition constante d'équipements de plus en plus performant dans le domaine de la vidéo (en particulier dans le domaine des effets spéciaux) oblige le cadre à se tenir sans cesse au courant des innovations pour pouvoir investir et donc proposer des services plus performants, que ses concurrents.

D'autre part la mondialisation du produit audiovisuel, ne permet plus au cadre de programme de se cantonner dans une routine de série télévisée moyenne, il leur faut s'ils veulent éviter le placard et les disgrâces faire preuve d'imagination.

Quant au cadre administratif on n'attend plus seulement de lui une bonne gestion mais également une capacité à faire du commercial et plus généralement à trouver des sources de financement originales pour les productions télévisées.

En plus des problèmes spécifiques à chaque type de cadre (administratif, technique ou de production) l'encadrement se voit globalement confronter à toute une série de remise en question. Telles que l'éclatement des hiérarchies tradi-



tionnelles provoquées par les nouveaux équipements qui remettent en cause le partage des fonctions (par exemple dans la post-production vidéo rivalité entre le monteur d'origine film, le technicien du magnétoscope et le truquiste, lequel, des trois va s'imposer comme collaborateur privilégié du réalisateur). J'ai en mémoire

l'expérience récente d'un stage d'initiation aux aspects artistiques du montage destiné aux techniciens que les monteurs film ont fait annuler sous menaces de grève.

### Un avenir en pointillé

Recrutement dans des fonc-

tions d'exécution de jeunes, surdiplômés qui ne trouvent pas en raison du chômage le poste qui convient à leur niveau de qualification ce qui est toujours une situation génératrice de tensions. Mais alors quel avenir se dessine pour le cadre de l'audiovisuel ?

La notion de service public est ébranlée, il lui faut concilier des exigences de qualité avec des impératifs de rentabilité. Il n'est pas sûr que les futurs cadres soient issus du milieu professionnel actuel de la radiotélévision.

Le domaine de la création se renouvelle aussi. Les

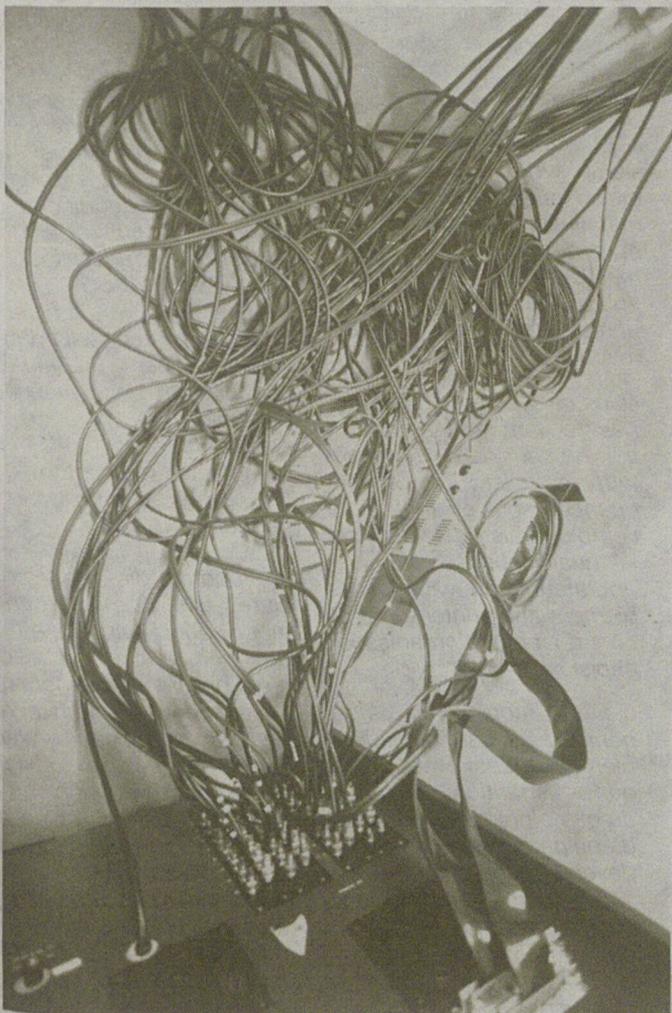
images synthétiques réalisées par ordinateur qui envahissent le domaine publicitaire et les génériques sont réalisés par des équipes mixtes d'ingénieurs informaticiens, de graphistes. On est loin de l'équipe traditionnelle réalisateur-caméraman.

Il faudrait aussi parler de la fonction d'analyse de documentation et de l'informatisation des Archives de la Radio-Télévision, patrimoine audiovisuel pratiquement unique au monde...

Mais il faut bien faire le constat suivant : les contraintes économiques et organisationnelles auxquelles sont soumises les entreprises audiovisuelles ont pour effet de déresponsabiliser les cadres. Aussi il faut s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour que ces cadres redeviennent des acteurs responsables. ●

**C. C. est cadre de production dans une filiale métallurgie d'un groupe nationalisé. Son établissement de la région lyonnaise compte deux mille salariés dont 150 cadres.**

■ L'usine dans laquelle je travaille est de type traditionnel, hiérarchie pesante, peu d'avancées sociales. Jusqu'à ce que nous adhérons collectivement à la CFDT en 1980, aucun cadre n'était syndiqué dans l'éta-



blissement. Cette adhésion a été faite très publiquement dans un souci de clarté. Nous avons fait une lettre ouverte à nos collègues cadres et à la direction, pour expliquer notre syndicalisation, mais surtout pour expliquer le choix de la CFDT. Depuis 1980, le groupe cadres fonctionne et la liaison avec la section syndicale est assurée par les cadres qui ont des mandats de délégués.

### Un syndicalisme adapté

« Peut-on être cadre de production et syndiqué CFDT ? Au terme de quatre ans d'expérience, je réponds oui.

Mais le problème est peut-être plus aigu pour les cadres de production, et il m'a fallu m'adapter. Devant les deux cent cinquante ouvriers de mon secteur de production, je suis manifestement la direction, et au milieu des cent cinquante cadres, un salarié au même titre qu'eux.

Au sein des ateliers, je m'attache à traduire les idées de la CFDT en pratiques professionnelles effectives : diminution du poids hiérarchique, délégation dans les ateliers, mais sans les revendiquer au nom de mon organisation.

Par contre au milieu des collègues cadres, notre position est tout à fait différente, nous intervenons au nom de la CFDT et ne ménageons pas les explications.

Je dirais que la grande difficulté pour un cadre de production CFDT, c'est de rester utopiste au contact du concret et du quotidien.

### L'atelier du troisième type

Sur l'évolution des métiers des cadres de production par rapport aux nouvelles

technologies, je note d'abord la modification de la structure hiérarchique en fonction des niveaux technologiques de l'appareil de production.

J'ai la chance d'avoir dans mes secteurs, les différents niveaux techniques et technologiques :

- le type traditionnel : la machine-outil classique, tour fraiseuse etc. maniée par un opérateur duquel la qualité du travail dépend, c'est le niveau de référence.

- Deuxième type, une machine à commandes numériques, qui dispose d'un certain automatisme de répétition, mais nécessite quand même la présence d'un opérateur pour l'alimenter, surveiller son fonctionnement.

- Et depuis un an le troisième type : cellules automatisées ou flexibles ; des machines à commandes numériques, mais alimentées par robot ou par manipulateur et avec un certain nombre de liaisons inter-machines.

Dans ce système 10 personnes peuvent faire la production de cent dans le premier type d'atelier : les conséquences sont évidentes sur l'emploi mais également sur la qualification ; celle des opérateurs pouvant sensiblement augmenter en fonction du type d'organisation choisi.

Quant à mon travail d'ingénieur, il est considérablement transformé par la quasi-disparition de l'encadrement intermédiaire, chefs d'équipe et maîtrise. Je suis devenu une plaque tournante entre les différents spécialistes qui interviennent au niveau des ateliers, les informaticiens, les électroniciens...

Il faut négocier les changements technologiques, mais à quel niveau ?

### Négocier les changements technologiques dans l'atelier

Des instances existent, type Comité d'Établissement, réunion de délégués du personnel, CHS-CT. Mais les cadres qui siègent dans ces instances ne sont pas forcément les plus au fait des modifications techniques, de leur mise en pratique et de tout ce qui accompagne ces nouvelles techniques et technologies : formation, organisation. Les conseils d'atelier pourraient être les lieux privilégiés de ce débat sur les nouvelles technologies à condition qu'ils dépassent le schéma de rapport exécutant-encadrement, encore trop fréquent. Schéma dans lequel les compagnons parlent amélioration des conditions de travail, alors que les cadres répondent productivité.

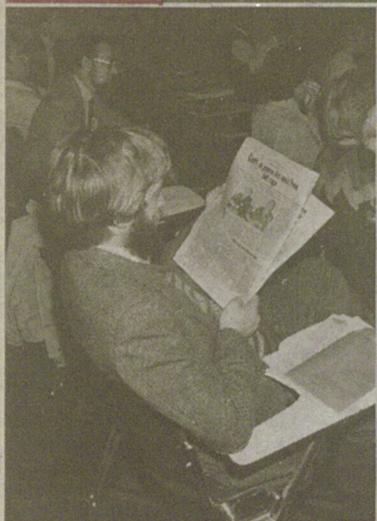
La CFDT se doit de peser pour que les conseils d'atelier deviennent ce lieu de négociation des avancées technologiques pour que la productivité soit prise en compte au même titre que les autres facteurs dans la négociation.

Je voudrais dire, pour conclure, que la plus grande modification, dans l'exercice de mon métier de cadre n'est pas venue des technologies, mais de mon engagement syndical. Avant, j'avais l'impression de laisser, chaque matin, mes idées au vestiaire et de me couler dans le moule du cadre maison. Je crois que je vais maintenant dans mon atelier avec mes idées personnelles : ce n'est pas plus facile, mais sûrement plus intéressant. ●

# LE SYNDICALISME DE L'AVENIR



*Créons  
les métiers  
de demain*



■ Ce VI<sup>e</sup> congrès de l'UCC expérimentait une formule nouvelle : l'association congrès-colloque, autour du thème : « Créons les métiers de demain ». L'affluence - 350 cadres -, dans une période peu favorable aux congrès traditionnels, confirme le caractère mobilisateur de cette approche par les métiers et les nouveaux profils

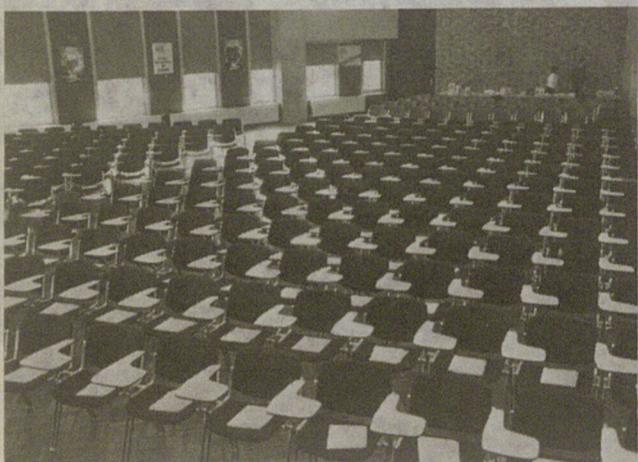
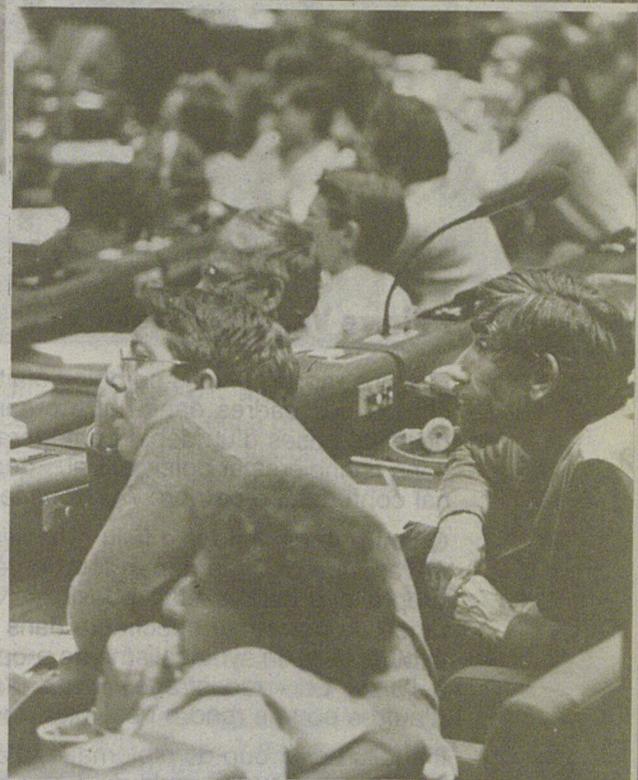


## UNE FORMULE NOVATRICE

d'emploi. La formule congrès-colloque visait à tirer le meilleur parti de cette rencontre. Plutôt déjugée par les journalistes sociaux, qui d'autre part n'ont même pas mentionné la matinée consacrée à la culture industrielle (avec A. Wisner, M. Rebérioux, R. Guidot), cette formule a pourtant rencontré l'approbation des congressistes. En effet, sur 137 réponses au questionnaire d'évaluation distribué dans la salle, 80 % ont apprécié le déroulement du congrès, et en ont même

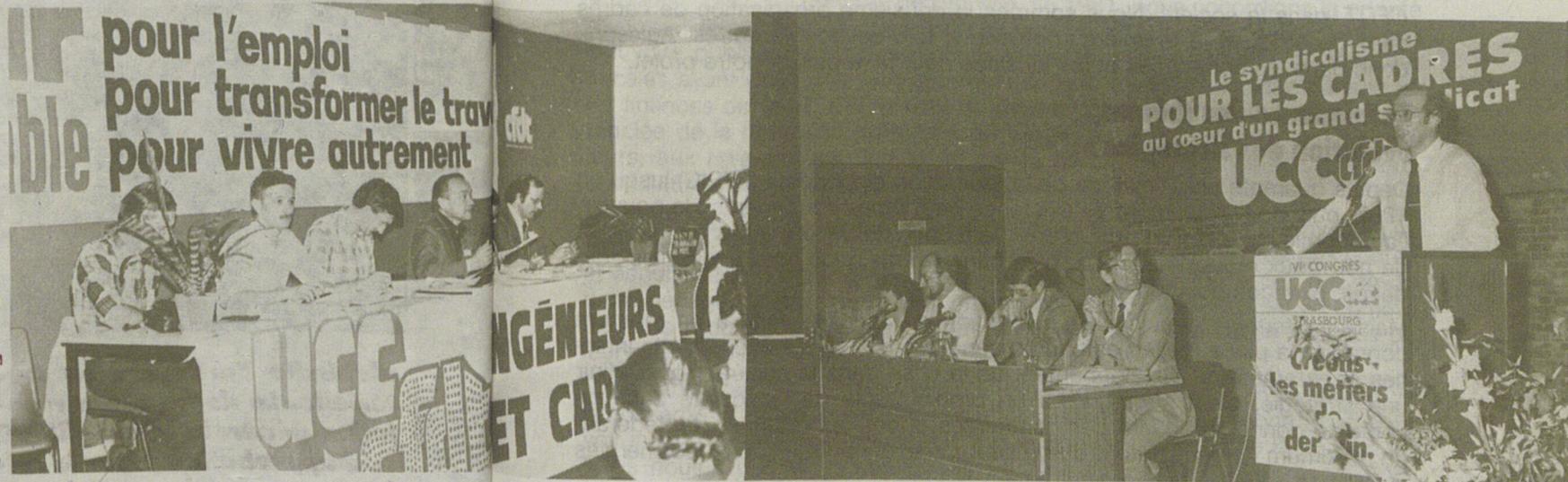


plébiscité l'organisation matérielle. Le débat sur la résolution générale a recueilli 90 % d'approbation. Pour le colloque, les participants s'accordent sur deux points : la qualité de la plupart des intervenants et la lourdeur du programme, qui a eu pour conséquence de trop limiter le temps de débat. La fatigue aidant, la dernière demi-journée au Palais de l'Europe a été nettement moins appréciée que les interventions inaugurales de Jacques Delors et Jacques Lesourne.



# LE SENS DE NOTRE ACTION DEPUIS 1969

UCC. 4<sup>e</sup> congrès, Paris - 1978 ; 6<sup>e</sup> congrès, Strasbourg - 1984.



par Pierre Vanlerenberghe

■ Vous rappelez-vous combien était difficile, entre 1969 et 1973, la prise en charge des cadres dans notre organisation ? Nos prédécesseurs ont alors posé les bases d'un débat confédéral qui a connu ses premières concrétisations financières et politiques au congrès de Nantes (1973), au Conseil national confédéral d'octobre 74. Nous les en remercions.

Quant à nous, il nous a fallu *réhabiliter la place des cadres* dans la CFDT, à travers une UCC au départ fort contestée, en faisant la preuve qu'une action propre des cadres était possible. Notre stratégie visait à prouver l'importance de notre rôle spécifique dans la centrale, tout en cherchant à la faire évoluer vers un syndicalisme de propositions où les cadres puissent se sentir à l'aise. Le « *recentrage* », nous l'avons souhaité. Nous avons agi avec d'autres pour le rendre possible. Nous l'avons.

Il a fallu beaucoup de diplomatie, d'abnégation, de courage pour une équipe aux faibles moyens, mais qui à tout moment a été admirable. Il a fallu parfois, interpeller directement les adhérents, les cadres en général, pour réveiller les cadres de notre organisation et peser sur les structures intermédiaires pour une meilleure prise en charge. Nous avons progressé au niveau des structures nationales. Il reste beaucoup à faire vis-à-vis des structures locales et syndicats.

## Comment avons-nous fait ?

Un effort d'analyse de la réalité des cadres a été nécessaire ; il a constamment été renouvelé à l'aune des débats internes, de la remontée (souvent bien faible) de l'expérience de base, mais aussi grâce à des apports extérieurs.

*Le mouvement syndical ne peut bien comprendre la réalité que dans la confrontation de ce que ses adhérents vivent et des connaissances disponibles dans la société.*

Au départ, cette analyse n'a abordé que la place des cadres dans l'entre-

prise. Elle s'est élargie ensuite et surtout depuis 80-81, à leur place dans l'ensemble de la société (rapport du 5<sup>e</sup> congrès UCC). Ceci a permis d'ébaucher une stratégie syndicale d'abord fondée sur le constat du double mouvement de déqualification-surqualification des cadres dans le développement des entreprises.

*Un syndicat sans stratégie ne peut qu'osciller au gré des événements entre l'utopie ou l'assistanat social, il ne sera jamais de transformation, il ne sera jamais de mouvement social.*

Mais il nous a fallu immédiatement faire la preuve de ce que l'UCC pouvait faire. Ce fut le temps des « actions coup de poing », à l'échelon national, vis-à-vis de l'extérieur, qui nous a vu intervenir dans les débats essentiels ou les animer : les *accidents du travail* (nous étions les seuls à reconnaître une certaine responsabilité aux ingénieurs et cadres), la hiérarchie des salaires de 1 à 6 (pour contrebalancer des politiques conduisant à 1 à 4, ou à la somme égale pour tous).

En 76-77, notre attention s'est portée sur les fédérations. Allaient-elles prendre en compte le militantisme cadre : c'est la campagne 77 « *Ingénieurs et cadres pour quel travail ?* » qui malheureusement ne connaît pas de suite, faute de moyens. Allaient-elles les organiser (débat au Conseil national d'octobre 77, orientation pour la création de groupes fédéraux de cadres). Nous avons utilisé la période de grande espérance ouverte par l'approche des élections de 78 pour faire avancer notre projet, et nous avons gagné des points.

Les années suivantes, de 78 à 81, l'UCC a cherché à mieux structurer l'action et la place des cadres dans une CFDT plus lucide (recentrage), dans une société en profonde mutation, dont on discerne mieux les enjeux (campagne sur les mutations technologiques), avec des fédérations s'ouvrant à la réalité des cadres (préparation de la conférence nationale ingénieurs et cadres de décembre 81, restée insuffisamment exploitée). Depuis 1981,

notre action s'est élargie à l'ensemble des problèmes auxquels les cadres sont confrontés (ainsi la fiscalité), l'arrivée de la gauche au pouvoir nous y a aidés. L'UCC a exercé une influence certaine sur l'évolution des problèmes. *Il reste à embrayer sur un militantisme cadre fort, et accepté dans la CFDT.* Mais retenons l'essentiel : *Nous sommes, aujourd'hui, reconnus dans la CFDT, dans la société.* Nous sommes la deuxième organisation de cadres dans ce pays, et la première confédérée, loin devant les autres. Agissons donc dans les entreprises et les localités pour faire passer notre projet.

## **Permanence des thèmes, évolution des stratégies**

Depuis quarante ans, l'histoire de la fédération des cadres (FFSIC) jusqu'en 1967, puis de l'UCC, montre l'existence de *thèmes* permanents : le pouvoir, l'autonomie, la technicité du cadre ; la recherche de nouvelles fonctions et de nouveaux rapports sociaux, plus transparents, plus égalitaires, plus solidaires, plus démocratiques.

Mais, la *stratégie* peut varier en fonction de l'analyse faite à un moment donné de la place réelle des cadres dans la société, des événements internes et externes, du développement de la crise dans la société, etc. Définir une stratégie, c'est *s'attaquer* à un problème-clé de la société dans un contexte donné, en jouant des contraintes et des opportunités, en fédérant un maximum de gens autour d'une *idée-force*, qui puisse libérer les énergies (à la limite autour d'un slogan).

Quelles ont été nos stratégies successives ?

- *Jusqu'en 1973*, nous faisons le constat d'une perte de pouvoir des cadres, d'une érosion de leur statut social, de l'émergence d'une contestation anti-autoritaire. L'accent dans la CFDT était alors mis sur le rétrécissement de l'éventail des salaires, l'évolution des rapports hiérarchiques, l'autogestion, et vers 71-72, la conduite de conflits sociaux longs et durs, portant le plus souvent sur les conditions de travail (pensons aux conflits de Pennarroya, durant le congrès de St Fons).

La stratégie poursuivie a été de « courber l'échine » en débattant avec nos militants de ces objectifs, de la manière de les faire comprendre à nos adhérents et, au-delà, à un maximum de cadres, tout en essayant de peser dans la CFDT pour articuler ces thèmes avec les problèmes réels de la société, tels ceux des conditions de travail.

En 1973, c'est le colloque sur les rapports hiérarchiques, articulés au problème des conditions de travail ;

En 1974, c'est le colloque sur la nouvelle croissance et l'emploi, où nous commençons, dans la foulée de Lip, à discuter de contre-politique industrielle.

- *Le congrès de 1975* marque une nouvelle étape : la crise économique émerge après le premier choc pétrolier, la CFDT est « engluée » dans l'unité d'action, mais reste à la recherche d'autre chose (amélioration des conditions de travail, contreproposition industrielle, après Lip).

Notre problématique de fond reste la même que précédemment : *l'autogestion ne pourra se faire sans les cadres.* Nous recherchons alors les ressorts qui puissent permettre leur insertion dans une action transformatrice, dépassant ainsi l'approche en termes moraux ou exclusivement politiques.

Les cadres, issus de la séparation du travail manuel et intellectuel, vivent une certaine déqualification et perte de pouvoir individuel, dans le moment même où, en tant que groupe, ils ont une place déterminante dans la société.

Ils connaissent, aujourd'hui, ce que d'autres ont connu avant eux, et qui les a conduits à la démarche syndicale. Je pense au mouvement des ouvriers qualifiés. C'est dans l'action syndicale unie et la recherche d'une autre forme d'organisation du travail que les cadres trouveront réponse à leur problème.

- *Depuis 1981.* Au congrès de Bierville, fin 1981, nous accordions la priorité exclusive à la solidarité par le *partage du travail*, et nous demandions aux pouvoirs publics de ne pas alourdir la fiscalité ni enclencher de réformes fiscales avant deux ans. Une première surtaxe était déjà arrêtée dans la loi de finances de 1982. Il s'agissait de rendre possible la compensation différenciée de la réduction du temps de travail, en évitant de toucher, par ailleurs, aux revenus des cadres, et par là de créer un consensus qui nous semblait réalisable.

Notre demande de *table-ronde des ingénieurs et cadres* s'inscrivait dans cette option. Elle devait faire la clarté sur l'évolution des revenus des cadres et esquissait la programmation pour l'exercice de leur solidarité ; elle devait donc dégager les contre-parties financières, c'est-à-dire la prise en compte de leurs problèmes propres devant leur permettre un meilleur exercice de leur rôle dans la société.

Cette table-ronde a eu lieu, mais n'a pas porté sur ce difficile problème de la solidarité : l'affaire des 39 heures était passée par là, qui montrait un pouvoir incapable de poser nettement la question de l'effort et de la rigueur.

Nous nous en sommes sortis avec un programme de consultations et de travail, qui malheureusement n'a pas abouti, hors les problèmes d'emploi : c'est de nos travaux que sont sortis les lois sur le congé sabbatique et le congé « création d'entreprise ».

Nous nous sommes donc trouvés devant un « piétinement stratégique » : la rigueur de 1982, la loi de finances 1983, la rigueur 1983 que nous approuvions pour partie, la loi de finances 1984, qui est en elle-même une réforme fiscale, nous ont pris à contre-pied. Les espoirs de créer un consensus se sont amenuisés en allant.

*L'abandon de l'idée de partage du travail* a ici sa première cause : les cadres de ce pays n'en ont plus voulu. La deuxième cause est dans leur myopie, mais également notre myopie, qui a amené à ne pas penser les nouveaux modes d'organisation du travail, nécessaires pour maintenir la compétitivité des entreprises. La troisième est dans le refus de *tous* les salariés d'envisager un lissage de l'évolution de leurs revenus ou pour dire autrement une perte du pouvoir d'achat en masse.

*Que devons-nous faire ?* Après de longues hésitations, et un débat houleux et révélateur avec la CGC en septembre 83, nous demandions l'allègement ou la suppression de la surtaxe. Notre seul but : recréer progressivement le consensus sur le partage du travail qui est impératif, si nous ne voulons pas tomber dans une société, non pas duale, mais à plusieurs vitesses.

Entretemps, le Président de la République, en septembre 83, reprenait notre idée de *contrat de confiance* avec les cadres – bien tardivement, et reconnaissait le rôle central de l'entreprise dans la société, comme la nécessité de cadres entrepreneurs.

Nous avons fait alors de nombreuses propositions. Certaines étaient modestes mais additionnées, devaient nous permettre de répondre à toutes les interrogations des cadres. Cependant, nous formulions trois préalables :

- le prolongement de la *politique de rigueur*, notamment la lutte contre l'inflation ; pour le moment nous avons obtenu satisfaction, les cadres savent

combien l'inflation interdit un bon calcul économique pour l'investissement et combien il est dangereux de trop changer de politique ;

- des règles du jeu plus claires et plus transparentes dans la *redistribution des revenus* – des efforts ont été faits, il reste encore beaucoup à faire, notamment la concrétisation des conclusions du rapport Padieu. Nous avons obtenu satisfaction sur l'allègement de la surtaxe, mais dans quelles conditions !
- un *discours fort à l'adresse des cadres*, leur fixant des priorités dans la société.

## Où en sommes-nous ?

Le contrat de confiance comporte des mesures ou des intentions forts intéressantes, mais les cadres attendent des actes !

- Pourquoi ces ratés ou ces échecs ? Plusieurs raisons, la nature de la coalition gouvernementale jusqu'en juillet 1984, l'hyper-débauche d'énergie et de réformes dont la cohérence n'est pas forcément démontrée...

Mais il y a une raison essentielle, d'ordre idéologique et sociologique. Elle concerne le gouvernement, les partis de gauche, mais aussi la CFDT :

*les ingénieurs et cadres ne sont pas encore perçus pour ce qu'ils sont dans la société* : ceux qui, par leur place et leur savoir, peuvent, si on leur donne la possibilité, créer, innover, organiser. En fait, *Ils sont les organisateurs ou les gestionnaires de tout changement.*

La CFDT à la chance de pouvoir leur apporter des réponses.

Mais *une pédagogie de l'action* est nécessaire : c'est à travers la prise en charge de revendications concrètes des cadres, à travers une action confédérale crédible, que nous pourrons progressivement poser les questions-clés, significatives du projet de la CFDT, et non pas en « prêchant » de nouveaux rapports hiérarchiques ou en « billant » dans les cadres. Le terrain des conditions de travail nous semblait le plus propice à cette démarche : d'où nos interventions sur les accidents du travail, puis la technologie.

- *A partir de 1977 et jusqu'en 1981*, l'UCC passe à une autre dimension. Sa stratégie peut alors se résumer en deux slogans : « *De l'innovation technologique à l'innovation sociale* » (préparation des législatives de 78) ; puis : « *Maîtriser le changement technologique* » en reconnaissant que s'amorce une mutation profonde de l'économie.

Ce que nous essayons alors de faire apparaître, c'est la place nécessaire des cadres dans tout projet de transformation (plate-forme de 1977) et dans la mutation technologique, ceci concernant par ailleurs toutes les catégories. Notre démarche centrale, pour contrer « *le laisser-faire technologique* » (slogan du colloque de décembre 80), c'est articuler l'action de la base pour de meilleures conditions de travail, et l'action des cadres, généralement centrée sur les orientations stratégiques des entreprises, en une même action sur les modes d'organisation du travail, dont les nouvelles technologies ouvrent l'éventail : « *à une technologie donnée, plusieurs organisations du travail possibles* ».

Les nombreux numéros de la revue « *Cadres CFDT* », le matériel édité (brochures, expositions, etc.) permettent d'enclencher le débat dans la CFDT, avec les cadres et l'ensemble des salariés. D'une attitude très négative à l'égard des changements technologiques, la CFDT passe à une attitude plus offensive (les *9 propositions* de l'UCC de 1979). Mais l'insuffisante émergence des revendications propres, comme parfois la lenteur avec laquelle la

CFDT s'ouvre à la modernité, ne nous permet pas d'aller loin dans notre ambition, qui reste encore au cœur du congrès de Strasbourg. Je veux insister sur deux éléments-clés de notre politique dans cette période :

- la construction des *instruments* pour un syndicalisme « intelligent » : le panel OSCAR par exemple ; notre stratégie d'enquêtes ; et le développement de services (les matériels sur le changement technologique) ;
- l'élaboration de *revendications concrètes* telles que celles sur l'emploi des cadres ou la réduction du temps de travail des cadres, aidé en cela par les négociations alors en cours, et l'échéance des élections aux Conseils de Prud'homme, premier critère de jugement de notre action, épreuve passée avec succès. Les organisations de la CFDT, les medias, découvrent une CFDT qui influence profondément le milieu cadres.

## Le bilan de notre action depuis 1981

Comme je l'ai déjà souligné, la CFDT, en se re-syndicisant, en tentant de marier en une seule démarche la CFDT des années 60 (celle d'Eugène Des-camps et du contre-Plan) et celle des années 70 (celle de Maire, l'autogestion et les conditions de travail), est devenue majeure. L'UCC également. En 80-81, nous avons eu la conviction que nous pouvions être entendus par un grand nombre de cadres (de 25 % à 30 %). Nous reprenions alors l'ensemble des dossiers les concernant et dont certains étaient momentanément passés en second plan. La période y obligeait d'ailleurs : c'était *l'arrivée de la gauche au pouvoir*.

Pour les cadres, jusqu'alors surtout préoccupés de leur avenir propre, les priorités s'inversent. Leur intérêt se porte sur les problèmes économiques généraux, le rôle sociétal que le pouvoir socialiste leur donnera, pour qu'ils redeviennent actifs dans leurs entreprises et la société, après la période anesthésiante de Giscard d'Estaing.

Nous savions dès lors que nous entrions dans une période difficile. Nous l'avons abordée de plain-pied, avec ces deux slogans : « *Pour une solidarité efficace* », « *Une autre façon d'être cadre* ».

Méconnaissance de ce que nous sommes ; rejet d'une partie de la gauche vis-à-vis de ceux qui ont été les privilégiés – c'est vrai – de la croissance ; distance des intellectuels et des médias vis-à-vis de ceux qui se salissent quotidiennement les mains dans l'économie réelle sans avoir une vision globale de la société.

Les cadres ont parfois suscité ces comportements par leur insouciance devant certains problèmes (tels ceux produits par le taylorisme) ou par le corporatisme. Mais nous devons relever ce défi, dépasser ces blocages, en faisant la preuve qu'une importante partie des cadres est capable de risques pour « casser » les modes d'organisation sclérosants et rechercher avec d'autres les conditions susceptibles de rendre l'entreprise, mais aussi la société plus innovante, solidaire et créative.

- *Fin 1984*, avec le gouvernement Fabius, on croit vivre dans un rêve : l'entreprise est reconnue, on cherche à décrisper, on cherche à « séduire » les cadres. Nous voulons poser *quatre* questions à ce gouvernement, avant de le juger :

– D'accord pour la *formation* ; mais si la population des salariés ne distingue pas les emplois, les qualifications, les métiers vers lesquels aller, ne risque-t-on pas de rendre inefficace les formations et de créer de la frustration ?

– Le discours sur la *technologie* ne saurait suffire. Il faut que les gens puis-

sent, par médiateurs interposés, intervenir sur les modes de vie qui se créent. Que fait-on pour le leur permettre ?

– On gouverne directement par *medias* interposés. Les corps intermédiaires sont en crise. Que fait-on pour les réhabiliter, les conforter, les renouveler, en faire émerger d'autres sans lesquels la démocratie n'est plus alors vivante ?

– La politique économique : nous sommes au milieu du gué. Il ne faut pas ralentir *l'effort* pour lequel les salariés ont déjà beaucoup donné. Ne risque-t-on pas d'abandonner lentement la lutte contre les causes structurelles de l'inflation, ce qui réduirait les effets positifs de l'effort de modernisation actuel ?

## Un tournant du syndicalisme

- Le grand *projet historique* du mouvement syndical, qui fut la conquête de la protection sociale et des garanties collectives, s'épuise parce que tous les risques de la vie sont à peu près couverts, sauf pour certains ; il s'épuise dans un combat défensif : le maintien des acquis. L'apparition de demandes différentes, de comportements diversifiés, va à contre-courant de la culture syndicale dominante : la recherche de solutions communes à tous.

- La crise du syndicalisme, c'est la *montée de l'individualisme*. En 1984, le mouvement syndical, en refusant les horaires libres, a refusé d'entrer dans la modernité. L'individualisme d'aujourd'hui est complexe à analyser, mais nous pouvons dire qu'il résulte de la recherche d'une expression personnelle. Or, le syndicalisme raisonne en termes de réponse unique pour tous.

- Il nous faut dégager un nouveau comportement et une nouvelle frontière ;  
– un *nouveau comportement* : rechercher cette nouvelle articulation entre l'individuel et le collectif. Le syndicalisme cadre connaît cet enjeu mieux que d'autres ;

– une *nouvelle frontière* : la mutation est autre chose qu'un mauvais moment à passer, elle conduit à des transformations profondes. Il faut définir un syndicalisme créateur de nouvelles qualifications et de nouveaux modes d'organisation et de gestion ; et qui, dans le même temps, se préoccupe des nouvelles inégalités sociales : celles produites par notre système d'éducation, par la ville, par le chômage.

Il nous faut un *syndicalisme inventif*, capable de maîtriser les rapports de forces politiques, et les rapports de *raison* : le savoir.

Il nous faut une *CFDT pluraliste*.

Et, sachant que les cadres ont un rôle décisif pour l'émancipation des salariés, il nous faut des cadres battants dans l'économie, il nous faut *des cadres battants* dans le syndicalisme.



Pierre Vanlerenberghe entre Daniel Croquette et Jean-Louis Foucaud (FG2M)

## PIERRE VANLERENBERGHE

■ Pierre Vanlerenberghe est né le 25 juin 1942 à Bully-les-Mines, dans le Pas-de-Calais.

Ingénieur ICAM (Lille), il est diplômé de l'IAE de Paris (administration des entreprises) et de l'ISST de Paris (économie du travail).

Secrétaire Général de la J.E.C. (Jeunesse étudiante chrétienne).

Il est entré en 1966 à la société Sovirel (devenue depuis Corning-Glassfrance), chargé d'organiser la fonction formation-perfectionnement dans une usine, puis dans l'ensemble de la société (4 000 personnes).

**RESPONSABILITÉS SYNDICALES.** Après avoir été secrétaire général de l'UNICIC-CFDT, Syndicat National des Ingénieurs et Cadres de la Chimie (1970-73), il est devenu secrétaire fédéral de la Fédération de la Chimie (1973-75).

Élu Secrétaire général de L'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres (UCC-CFDT) en mars 1975, il devient membre du Bureau National confédéral en mai 1976.

Il a joué un rôle actif dans l'élaboration d'une stratégie de développement de la CFDT, en particulier chez les ingénieurs et cadres, dans l'approfondissement et le suivi des dossiers successifs : conditions de travail, lois Auroux, formation

permanente, sécurité sociale, revenus. Dans les tâches de représentation et les débats, dans la négociation de divers accords nationaux comme dans l'animation des nombreux groupes de travail dont il a eu l'initiative, on a pu apprécier son ouverture d'esprit, son intérêt des sciences humaines, son souci de rénovation du syndicalisme, par la prise en compte des nouvelles couches sociales, les salariés du tertiaire, dont les cadres.

Membre de la « Commission pour le développement et la protection de l'Épargne » (commission Dautresme) en 1981-82, auditeur de la 35<sup>e</sup> session de l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale en 1982-83, il était de ceux qui suivent avec une particulière attention les rapports du syndicalisme avec l'évolution des stratégies industrielles et politiques.

En octobre 1984, le Congrès de Strasbourg a montré l'adhésion des cadres de la CFDT aux orientations et à la stratégie définies par lui et son équipe, en particulier sur l'avenir des métiers de cadres.

Fin 1984, Pierre Vanlerenberghe est entré à Saint-Gobain, comme chargé de mission auprès du Directeur-Général-adjoint, responsable des relations industrielles et de la communication. ●

# PRENEZ DES INITIATIVES, RISQUEZ, OSEZ.

PAR DANIEL CROQUETTE

*Né le 12 mars 1944 à Lambersat (Nord), Daniel Croquette est ingénieur, issu de Centrale Paris, et de l'ICAM Lille. Son expérience professionnelle en entreprise, de 1969 à 1976, s'est déroulée dans le secteur de la chimie : chez BSN (usine d'Aniche, Nord), où, dans le secteur verre plat, il travaillait*

■ Considérer la situation actuelle comme une chance pour prendre à bras-le-corps et orienter la mutation de la société française, celle de nos entreprises et de la fonction publique. Voilà l'axe central de notre réflexion et de notre action pour les années qui viennent.

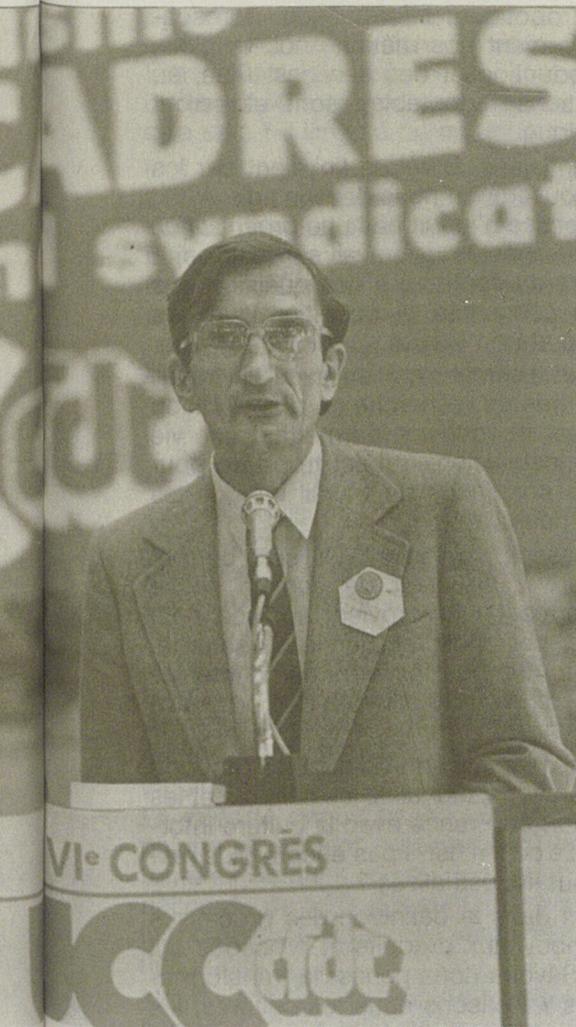
## Une chance ?

Ce mot, laissé à lui-même, pourrait retentir comme une insulte pour tous ceux qui aujourd'hui subissent de plein fouet les effets de la crise : les chômeurs, les « nouveaux » pauvres dont les médias nous parlent ces jours-ci, les pays du tiers-monde croülant sous la dette et la croissance démographique.

Et pourtant, des changements décisifs sont à l'œuvre :

*Vieux mythes et vieux démons sont morts* : le passage de la gauche au pouvoir a cet immense mérite de mettre toute la classe politique au pied du mur : les mots ne suffisent plus, et certaines idées chères à la gauche ont cédé devant les faits :

- qui oserait encore parler aujourd'hui d'un système scolaire unifié ?
- qui pourrait encore dire : il faut faire payer les riches pour résoudre les inégalités ? Même le parti communiste, pourrait-il, aujourd'hui, reprendre ce discours ? Il le fera peut-être, mais avec quelle crédibilité ?
- qui pourrait croire qu'une simple nationalisation suffit à redresser une entreprise à la productivité insuffisante et à l'endettement trop lourd ?
- *l'économie et l'entreprise sont reconnus*, dans la société française, et aussi dans la CFDT, où les cadres ne risquent plus de recevoir des sarcasmes s'ils parlent du développement de l'entreprise, de la compétence indispensable de la direction, voire du profit, comme condition d'investissement.
- *compétence et rigueur deviennent des valeurs sûres*, qui font la popularité de certains hommes politiques.



*dans les domaines optimisation de production et informatique ; puis au siège parisien de la CFR (groupe Total), il est chargé d'études économiques : économie pétrolière, investissements, implantation de raffineries.*

**Son expérience syndicale :**  
*D'abord représentant syndical au comité d'entreprise chez BSN (1969-1971), il est délégué du personnel, et enfin représentant syndical au CCE de la CFR (1971-1975).*

*Secrétaire national à la Fédération de la Chimie depuis 1976, il est responsable des branches Verre puis Chimie, chargé des problèmes économiques et des cadres. A ce titre, il siègera au BN de l'UCC. Durant son mandat, il a particulièrement œuvré à la prise en charge par les militants des problèmes économiques dans l'action syndicale, et à l'aboutissement de deux accords, l'un sur la 5<sup>e</sup> équipe chez BSN, l'autre sur les 38 h dans la chimie.*

**Le 20 octobre 1984, il est élu Secrétaire général de l'UCC-CFDT.**

Les personnes se situent par rapport à ce qu'elles voient et constatent : les faits, les actes. Elles ne vivent plus d'espoir dans des lendemains qui chantent. Mais nous savions déjà depuis longtemps que dans l'entreprise, la compétence professionnelle d'un militant fait la moitié de sa crédibilité syndicale.

## **Une société en mutation**

*Crise ou mutation ? Un adolescent est-il en crise, ou assumera-t-il progressivement une mutation de l'enfant à l'adulte ? En matière sociale, si ces deux mots décrivent une même réalité, ils n'induisent pas la même stratégie.*

*Il y a crise quand les conceptions qui prévalaient vacillent, quand les courbes ne peuvent plus être prolongées par extrapolation. Il y a alors période d'incertitude, d'interrogation vraie, il y a la possibilité de voir autrement les choses, de changer. Nous considérons donc que nous sommes au cœur d'une crise certes, mais surtout d'une mutation profonde, aux multiples facettes.*

● LES MUTATIONS TECHNOLOGIQUES. L'UCC a contribué pour sa part à

les mettre en lumière : automatisation, robotique, informatique, bureautique... Ces nouvelles technologies transforment nos métiers, nos emplois, les conceptions traditionnelles de la production et des services. Plus, au travers des biotechnologies, des questions redoutables sont et seront posées à nos générations en terme d'éthique.

Il ne servirait à rien de refuser ces potentialités. D'autres finiraient par les imposer. Mais elles laissent des champs ouverts où nous devons agir. Ainsi, l'introduction de l'informatique dans un service n'induit pas une *organisation du travail* unique. Elle peut conduire à des postes de travail surqualifiés, à d'autres sous-qualifiés. Elle peut conduire au contraire à des qualifications meilleures pour l'ensemble des salariés concernés. A condition que ces transformations soient pensées à l'avance et non subies.

Un processus automatisé se conçoit plus aisément en lien avec un travail continu 24 h sur 24 h. Quels sont les centres de recherche ou d'application qui axent leur réflexion sur des *processus discontinus*, permettant une vie plus équilibrée à ceux qui utiliseront ces installations ? Il est trop tard pour peser sur l'organisation du travail et les conditions de travail lorsque les installations s'inscrivent dans le béton et dans l'acier.

Les *technologies de l'information* progressent rapidement. Où sont pensés les contenus de ces nouveaux médias ? L'utilisateur de demain ne se demandera pas en permanence si l'information lui provient sur son petit écran par câble coaxial ou fibre optique, par onde hertzienne ou satellite. Par contre, ces technologies conditionneront la possibilité ou non d'interactivité. Y a-t-il d'autre part autant de recherche sur le contenu des programmes que sur les technologies mises en œuvre ?

Le professeur Alain Wisner a remarquablement mis en évidence les rapports entre les *transferts de technologie*, les histoires nationales, les cultures et les mentalités. N'y a-t-il pas déjà contradiction en France avec la culture informatique de conception anglo-saxonne ? Et ceci n'est-il pas encore plus senti dans un certain nombre de pays sous-industrialisés ?

Or, *les ingénieurs et cadres sont acteurs* dans la définition des processus technologiques, dans la recherche des nouveaux produits et procédés qui porte en germe les emplois de demain. Savons-nous penser la transformation au-delà de nos schémas techniques ? Pensons-nous les cultures, les modes d'organisation du travail et les conditions de travail qui y sont liées ? Avons-nous le réflexe d'y faire participer les futurs utilisateurs ?

Pour le secteur privé et nationalisé, les *lois Auroux* viennent d'accroître le droit d'intervention des CE dans les changements technologiques par l'expertise. Saurons-nous faire vivre ces dispositions ?

**LES MUTATIONS ÉCONOMIQUES.** Des régions entières sont touchées par des récessions d'activités, remettant en cause les emplois directs et indirects et le type de développement antérieur.

82

Les critères qui conduisent les décisions de l'entreprise du secteur industriel ou de l'administration, sont liés à des compatibilités verticales et ne tiennent pas compte des conséquences induites sur les autres acteurs de la vie économique et sociale.

Certes, il ne servirait à rien de nous opposer à certaines transformations nécessaires. Encore faut-il peser pour faire entrer d'autres critères dans les choix ! Encore faut-il obliger à penser les reconversions à l'avance ! Car même un congé de reconversion de deux ans n'est pas jouable pour un adulte s'il ne connaît pas l'aboutissement en termes d'emploi à venir.

Il est urgent de mettre à même hauteur et en même temps l'économique et le social, dans les décisions, pour *que le social ne soit pas une simple*

*conséquence de l'économique.* Le rôle des administrateurs salariés dans le conseil d'administration des entreprises nationalisées consiste bien en cela. Les récents développements que prend la *formation professionnelle* dans l'automobile montrent que des processus peuvent se mettre en place. Mais cela sera-t-il limité à un ou deux secteurs ?

Les mutations économiques ne concernent pas seulement la France, mais l'Europe et le monde. Pour nous, elles appellent à *un nouvel ordre économique et monétaire* qui fasse une place plus grande aux pays du Sud. Cette place conditionne en contrepartie le développement des pays du Nord eux-mêmes. L'Europe a un rôle déterminant. Sera-t-elle capable d'assurer son propre développement sans être aspirée par l'extérieur (USA, Japon) comme nous le voyons sur les accords concernant certaines filières industrielles ? Pourra-t-elle peser pour la construction d'un nouvel ordre économique et monétaire ?

**LES MUTATIONS SOCIALES.** Les changements technologiques et économiques conduisent à des modifications dans la population active. La composante techniciens et cadres croît, tandis que régresse la proportion d'ouvriers. La place des femmes dans la population active s'élargit. Le schéma traditionnel de l'ouvrier homme, blanc, qualifié a disparu. La population salariée s'avère très diversifiée.

A cette croissance relative des cadres et techniciens vient s'opposer, aujourd'hui, la volonté de certaines entreprises de comprimer l'encadrement, de réduire le nombre d'échelons hiérarchiques. Des emplois d'ingénieurs et cadres sont menacés ou supprimés : sidérurgie, Creusot-loire, Technip (engineering).

La *mobilité*, depuis toujours le lot des cadres, s'est élargie. Elle reste géographique et devient professionnelle. Aucun de nous n'est assuré de rester toute sa vie dans le type de fonction qu'il occupe aujourd'hui. D'où l'absolue nécessité de *bâtir des cultures professionnelles fortes*. D'autre part, le développement de l'emploi se fait et se fera davantage dans les petites et moyennes unités.

Notre société est affrontée massivement au fléau du *chômage*. Les cadres jeunes ou âgés sont particulièrement touchés. Quelles que soient les solutions proposées et mises en œuvre, ce drame restera permanent dans les prochaines années. L'insertion sociale et culturelle de cette population en quête d'un emploi demeure un enjeu fondamental de la période à venir. Les travaux d'utilité collective (TUC) offrent, aujourd'hui, une lucarne pour les jeunes. Les solutions restent globalement à inventer. Elles passent aussi par une société civile où de nombreuses associations joueront un rôle d'acteurs intermédiaires, plus prompts à déceler et à répondre aux aspirations. Des exemples nombreux montrent le rôle des cadres dans les mouvements associatifs divers, écologiques, etc...

**LES MUTATIONS CULTURELLES.** Aujourd'hui, sur 350 délégués au congrès de Strasbourg, nous comptons 45 *femmes*. Inverser une tendance issue de plusieurs millénaires n'est pas chose facile. Cette mutation se poursuit et restera une marque indélébile de notre époque. Mais la mixité n'est toujours pas de règle de façon massive chez les ingénieurs et cadres, hors quelques secteurs traditionnels comme l'enseignement, et encore pas à tous les niveaux. Combien d'hommes dans les classes maternelles où pourtant la personnalité se structure ?

En outre dans la période, les mentalités changent. On assiste à un certain

rejet des grandes organisations, au profit des petits groupes ou associations sur un objectif limité, concret. Cela appelle à une plus grande liberté individuelle. Le drame de la gauche est de ne pas savoir conjuguer au présent la liberté individuelle et la liberté collective dont elle a toujours été le porte-drapeau.

*Ainsi, un immense chantier est ouvert, où les cadres ont une place primordiale pour conduire la mutation. De la direction prise dépendra notre société demain.*

Les risques ne sont pas minces de voir s'instaurer des solutions que nous rejetons :

- Une société à plusieurs vitesses :
  - au niveau de l'emploi entre les chômeurs, les salariés à emploi précaire, et les salariés à statut,
  - au niveau de la culture générale, mais aussi de la « culture technique ».

Différentes vitesses dans la mutation peuvent aussi s'inscrire entre secteurs protégés et secteurs affrontés à la concurrence internationale, entre grandes entreprises et entreprises sous-traitantes.

La mutation peut se faire sans nous et sans impliquer ceux qui la vivent. Ce serait alors faire confiance au *tout-Etat* pour la mener. Cette solution a montré ses limites. La retenir serait mal augurer de la société de demain.

*Si nous voulons éviter ces dérives, promouvoir un développement plus harmonieux, maîtriser l'évolution de nos emplois, nos métiers, notre société, nous devons, ingénieurs et cadres, mais avec les autres salariés, penser, innover, créer, gérer et financer le changement.*

Les premiers lieux de cet investissement sont l'entreprise et l'administration, que nous devons rendre plus créatives, plus compétitives, plus proches des usagers ou des clients. Cela passe par des cultures professionnelles fortes, par une politique de requalification des emplois, liée à de nouveaux modes d'organisation et à une implication de tous.

Le syndicalisme est un des acteurs de cette transformation :

- un syndicalisme de propositions tant économiques qu'organisationnelles,
- un syndicalisme d'innovation qui surmonte les corporatismes, réconcilie l'individuel et le collectif et développe pour chacun des solutions adaptées,
- un syndicalisme de responsabilité qui appelle tous les salariés à s'impliquer dans cette mutation,
- un syndicalisme d'action.

Un immense chantier ouvert disions-nous. Voici les terrains d'action prioritaires proposés par l'UCC pour prendre à bras-le-corps et orienter la mutation de la société française, celle de nos entreprises et de la fonction publique.

## **Terrains d'action prioritaires**

- Clarifier et orienter le contenu des métiers de demain, maîtriser la technologie. Des groupes d'ingénieurs et cadres, militants, adhérents sont constitués, par fonction, sur un plan local, pour analyser le contenu de leur travail aujourd'hui, mesurer les évolutions récentes, estimer les évolutions à venir, notamment dues aux technologies. Pas pour le plaisir d'analyser, mais pour peser ensuite sur le contenu du travail des autres salariés. Nous vous invitons tous à rejoindre ou à initier ces groupes de travail.

Cette réflexion intéresse beaucoup d'ingénieurs et cadres. Elle peut donc être élargie à des sympathisants ou d'autres, à condition de remodeler

l'image – peu flatteuse – que donnent aujourd'hui certaines enquêtes réalisées auprès de nombreux jeunes, cadres ou non.

- *Adapter les formations permanentes et les formations initiales.* La formation permanente, outil de cette requalification fera l'objet d'un travail de réflexion et de propositions. Cette formation comporte des stages extérieurs certes, mais aussi l'approfondissement et la réflexion sur son activité, l'information, la documentation, la confrontation avec d'autres, autant de moyens pour se former.

Le contenu de la formation initiale doit être progressivement adapté à l'évolution de notre société, aux mutations décrites ci-dessus, à l'évolution prévisible des métiers. Parallèlement l'UCC doit prendre en charge de façon plus dynamique les contacts avec les milieux étudiants.

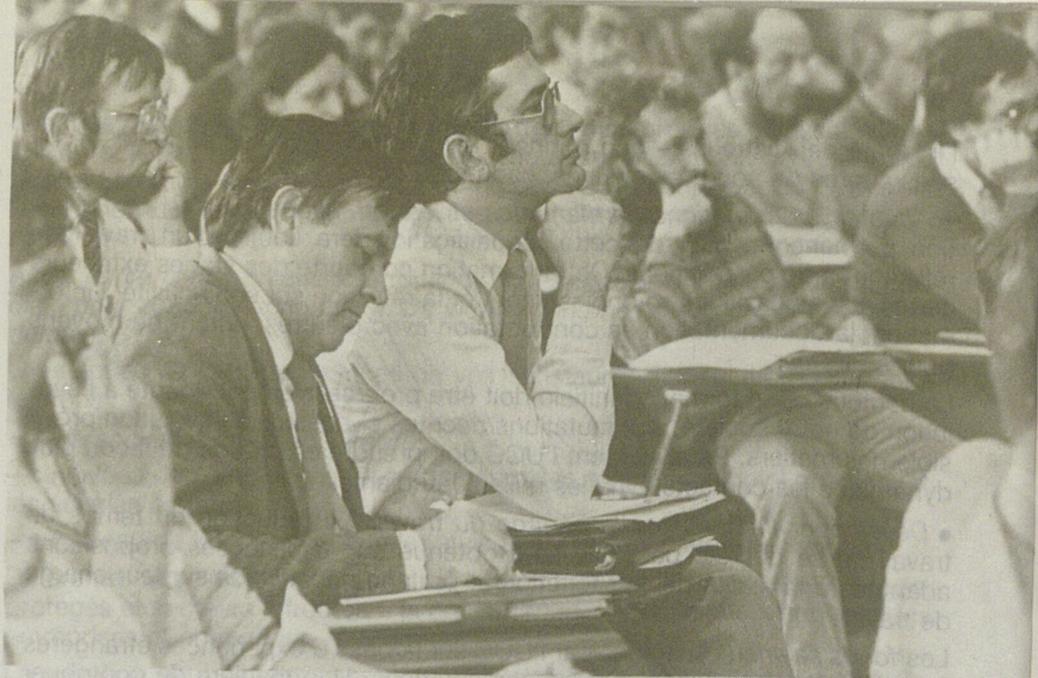
- *Développer l'emploi par le partage du travail.* La réduction du temps de travail ne se décrète pas. Elle sera obtenue sur la base des propositions adaptées à la réalité de leur fonction et par une *négociation* sur leur charge de travail.

Les *fonds salariaux* imaginés par l'UCC sur la base d'expériences étrangères font l'objet de réflexions et d'expérimentations. Une manière de contribuer au financement du changement et de l'emploi.

- *Intervenir sur la gestion, mettre en œuvre la décentralisation, développer la négociation et l'expression.* Des textes législatifs récents fournissent les points d'appui, mais ceci n'existera que si des hommes et des femmes font vivre ces réformes et ces droits.

Ainsi la *régionalisation* et la *décentralisation* doivent changer les rapports entre les diverses structures, répondre mieux aux besoins diversifiés des usagers.





*L'expression des salariés ne se développera que si les responsables hiérarchiques la jouent pleinement, notamment par les réponses données à l'élaboration des groupes. D'autre part, les cadres hiérarchiques eux-mêmes doivent bénéficier de ce droit par des modalités adaptées et négociées.*

*Les rapports négociés dans l'entreprise et l'administration doivent devenir la règle. Cela ne sera pas synonyme d'affadissement du rôle des cadres et de la maîtrise, la décision finale restant nécessaire. Cela participera au contraire à son enrichissement.*

*Penser les modes de solidarité pour l'emploi et la requalification de tous : les ingénieurs et cadres accepteront le partage du travail s'ils bénéficient eux-mêmes de la réduction du temps de travail. Ils accepteront de contribuer au maintien et à la création d'emplois par des évolutions salariales différenciées, dans le cadre du maintien du pouvoir d'achat global, s'ils voient concrètement les résultats en termes d'emplois.*

*Pour l'UCC, les bas salaires ne sauraient être amputés dans leur pouvoir d'achat. Par contre leur amélioration doit être obtenue prioritairement dans le cadre de la requalification des emplois que nous souhaitons.*

*Une conception créative de l'entreprise suppose que les évolutions salariales dépendent aussi de la productivité globale et de la productivité de l'entreprise, que ceux - individus ou groupes - qui y contribuent par leur travail en soient gratifiés.*

*La lutte contre l'inflation doit demeurer une priorité pour notre pays. L'inflation ronge l'épargne et atteint principalement les plus défavorisés et les retraités. Elle détériore les capacités de notre économie dans la concurrence internationale. Cela suppose des politiques salariales négociées et responsables.*

*Nous sommes nombreux ici, militants cadres. Mais pas trop nombreux pour mettre en application ce que je viens de dire. Nous avons à le proposer à tous les adhérents cadres et au-delà à tous les ingénieurs et cadres qui s'y reconnaissent.*

**Prenez des initiatives sans attendre qu'elles vous soient proposées. Risquez. Osez.**

**Daniel Croquette**

# ENRACINER LE SYNDICALISME

par Michel ROUSSELOT

■ Si nous prenons au sérieux le projet de la CFDT, c'est-à-dire si nous cherchons une intervention consciente de tous sur leurs conditions de travail et de vie, nous ne pouvons, y compris parmi les cadres, tolérer que quelques pour cent seulement acceptent d'adhérer. C'est une large ouverture de notre syndicalisme qu'il faut oser, nous y perdrons peut-être un certain confort de pensée, mais nous n'y perdrons pas notre originalité, nous y gagnerons la possibilité de concrétiser nos orientations.

Nous ne pouvons nous limiter à être laboratoire d'idée, ou mouvement de pensée, même si nous sommes en partie l'un et l'autre. Mais si nous voulons constituer un instrument efficace pour l'intervention, nous devons être bien davantage un lieu ouvert à la prise de parole de tous.

Etre présents partout où sont les cadres, s'adresser à tous les ingénieurs et cadres, pour agir avec le plus grand nombre, il y va de la réussite du projet de transformation de la CFDT.

## Toucher le plus grand nombre

Il nous revient donc à tous, à tous les niveaux, de la section aux instances nationales, d'effectuer un effort de lucidité sans complaisance pour rechercher et pourchasser tout ce qui nous empêche de nous adresser au plus grand nombre :

- archaïsme de langage, compréhensible seulement des initiés ;
- conception de l'adhésion trop militante qui éloigne le plus grand nombre ;
- rejet des structures, ou à l'opposé lourdeurs sclérosantes ne permettant pas de favoriser et de développer les dynamismes.

La CFDT, dans son ensemble, se pose ces questions au travers du débat engagé sur l'adaptation du syndicalisme. C'est un vaste effort confédéral qui est en cours, qui nous interpelle directement, et nous conduit dans le rapport à formuler trois réponses en forme d'orientation.

- *Faire du syndicalisme le lieu privilégié d'une culture opératoire sur l'entreprise.*

Cet aspect est mis en évidence par l'ensemble du rapport, je n'insisterai donc pas, sauf pour souligner que cela confirme combien l'entreprise est un lieu privilégié de l'intervention syndicale, et que cela nécessite l'élaboration d'outils syndicaux pour aider l'analyse, la réflexion et l'action.

Nous avons su le faire dans des secteurs ou dans des entreprises où les cadres sont rassemblés en nombre relativement important, mais nous sommes encore très démunis dans les secteurs où les cadres sont très dispersés et qui constituent la majorité des cas.

Notre travail en groupes de métiers devrait, à cet égard, nous permettre de progresser.

- *Développer un syndicalisme pluraliste.*

C'est au cœur de notre démarche depuis l'origine. Nous ne voulons pas isoler les cadres (à la différence de la CGC ou de l'UGICT - CGT) et nous cherchons à créer les conditions du débat intercatégoriel, mais il faut reconnaître que nous n'avons pas toujours su éviter la dérive uniformisante d'un modèle syndical supposé commun et qui, en réalité, empêche l'expression de la diversité, empêche le débat intercatégoriel.

Pour surmonter les oppositions et les contradictions, encore faut-il qu'elles puissent s'exprimer, qu'elles ne soient pas étouffées... et, dans ces conditions, la nécessaire cohérence ne peut pas être pour nous un a priori idéologique qui impose l'uniformité : la cohérence se construit progressivement dans la participation au projet de transformation.

Notre rejet du corporatisme nous a conduits à des structures syndicales unifiées pour favoriser confrontations et débats, mais ces structures ne seront réellement unifiantes que si, face à la grande diversité des salariés, non seulement elles permettent, mais encore elles favorisent, la diversité des démarches syndicales des groupes et des catégories.

Notre objectif n'est donc pas d'insérer quelques militants cadres dans la section syndicale : il est de faire en sorte que le plus grand nombre de cadres soient concernés par la vie syndicale. Cela suppose donc que nous sachions nous adresser à eux, aux hommes et aux femmes, aux jeunes débutants et aux cadres expérimentés, aux commerciaux, aux ingénieurs pour trouver les modes de liaisons divers, multiformes entre les adhérents et le syndicalisme, pour inventer avec eux des démarches syndicales répondant à leurs préoccupations.

- *Notre troisième orientation consiste à refuser l'opposition (dans laquelle on essaie parfois de nous enfermer) entre l'institutionnalisation du syndicalisme et sa proximité des adhérents.*

88

Le danger de l'institutionnalisation est évident pour un syndicalisme de militants minoritaires, mais notre insistance sur la place des adhérents nous conduit à souligner l'importance de liens étroits entre les adhérents et l'intervention dans les institutions. Le développement de l'information est, à cet égard, tout-à-fait essentiel, et concerne autant les institutions diverses où nous sommes présents que la vie de l'institution syndicale elle-même. Il nous faudra, à l'avenir, mieux dire, mieux expliquer ce que nous faisons.

Je crois qu'aujourd'hui, les enjeux que je viens de rappeler sont plus largement perçus par la CFDT qu'il y a quelques années, et que ces trois orientations nous fournissent des éléments de réponse importants. En consé-

quence, il convient de ne pas relâcher les efforts dans toutes les structures de l'organisation.

## Ne pas opposer ce qui est complémentaire

Cela concerne tout d'abord les structures de base que sont les syndicats et sections syndicales. C'est bien, en effet, d'abord *dans l'entreprise* que l'on peut vérifier comment le syndicalisme constitue un instrument d'intervention pour les cadres, que l'on peut favoriser le débat intercatégoriel pluraliste...

Et je crois que si nos progrès sont trop lents cela provient, probablement, du fait que nous n'avons pas suffisamment recherché (après les travaux de Guy Groux en 1981, et les éléments de diagnostic mis en évidence) les moyens pour mettre en responsabilité des militants cadres et pour aider les équipes syndicales.

Quant aux rôles des autres structures, ne nous enfermons pas dans de faux débats, ne nous faisons pas, entre nous, de procès d'intention, à propos de l'importance de l'interprofessionnel par rapport aux fédérations, ou à propos du rôle de l'UCC. Il y a un seul danger : celui d'opposer ce qui est complémentaire.

Lorsque nous avons, dans le même temps, insisté sur les responsabilités des fédérations avec la création de groupes fédéraux de cadres (GFC), et sur la nécessité de commissions cadres au niveau régional, c'est parce qu'il nous était apparu qu'il convenait à la fois :

- de conduire des politiques fédérales cadres dans les *branches professionnelles*, en s'appuyant sur les syndicats et en intervenant sur les problèmes des branches (problèmes économiques, problèmes industriels, problèmes de type de qualification...);
- et de développer une présence syndicale cadres au niveau *interprofessionnel* dans les régions en aidant les syndicats locaux, en assurant les tâches d'accueil, en intervenant auprès de l'opinion publique locale et auprès des établissements de formation.

Je n'y vois pas d'opposition, il m'apparaît seulement qu'il existe des complémentarités, des chances de synergies si nous favorisons le dialogue, les efforts communs entre les différentes structures de l'organisation.

J'ajouterai simplement qu'il en est de même pour l'intervention de l'UCC, qui ne peut se concevoir comme celle d'une équipe nationale isolée et qui doit être encore davantage à l'avenir le résultat des efforts multiples de toutes les organisations.

Pour les prochaines années, ce sont très précisément des efforts de renforcement, d'aide aux équipes syndicales et aux militants qu'il conviendra de développer, pour surmonter nos principales difficultés.

Le rapport en établit une première liste reprise dans le projet de résolutions :

- les moyens de communication ;
- les services diversifiés aux adhérents et aux équipes syndicales, notamment pour développer les efforts de syndicalisation des jeunes ;
- les modes de financement ;
- le fonctionnement des structures ;
- la coopération de nos diverses structures.

Les exemples cités sont probablement incomplets, mais il convient de choi-

...sir des priorités, et la mise en œuvre de ces moyens permettra déjà une amélioration considérable de notre efficacité.

### **L'action internationale**

Pour terminer, je tiens à souligner que nous ne sommes pas seuls à nous poser ce type de question. D'autres syndicats en Europe et dans le monde recherchent les voies et les moyens pour développer le syndicalisme cadres et nous avons été témoin de la convergence de ces efforts à la première conférence mondiale sur les cadres organisées par la FIET à Genève en juin dernier.

C'est au congrès de 1981 que nous avons défini nos orientations en matière de politique internationale, et par la suite, en lien avec la confédération et certaines fédérations, nous avons développé des contacts avec des syndicats étrangers pour la défense des libertés et des droits de l'homme, pour l'intervention syndicale dans le domaine professionnel, dans celui des technologies et sur les conditions d'emploi des ingénieurs et cadres.

Le congrès de 1981 avait décidé de demander notre affiliation à la FIET. Celle-ci s'est heurtée au combat d'arrière-garde de FO, déjà membre de cette internationale. Inutile de revenir sur les péripéties de ces trois années, si ce n'est pour souligner que cela nous a permis de construire des relations d'amitié avec les syndicats de nombreux pays. Leur soutien nous a été très utile. Je voudrais en notre nom à tous les en remercier ici.



Le chapitre du rapport consacré à l'action internationale est bref, en effet, il ne nous a pas semblé utile de reprendre le débat de 1981 car les orientations tracées alors restent valides.

Maintenant, il convient surtout de développer des relations de travail très précises, très concrètes avec nos camarades étrangers. Nous avons commencé avec nos amis suédois (sur les fonds salariaux), brésiliens (sur les technologies), allemands et belges sur les technologies et les cadres, etc... espagnols (sur les formes de syndicalisme cadre). Il faudra continuer en recherchant comment nous pouvons ne pas nous limiter à des relations entre appareils syndicaux, mais davantage nous appuyer sur toute l'expérience professionnelle des ingénieurs et cadres CFDT, en recherchant comment le syndicalisme international peut lui aussi devenir un instrument pour l'intervention des ingénieurs et cadres de tous pays. Et à cet égard, nous serons particulièrement attentifs à la dimension européenne, qui seule peut permettre de conduire des politiques d'une taille suffisante pour être efficaces.

D'autre part, nous serons également très attentifs pour rechercher comment favoriser les initiatives permettant aux ingénieurs et cadres, dans leurs activités tant professionnelles qu'extra professionnelles, de contribuer au développement du tiers-monde. Les deux numéros de *Cadre CFDT* sur les technologies et le développement sont déjà le signe de cette volonté ; ils comportent des expériences et des réflexions et proposent notamment une liste de repères dans ce domaine.

**Michel Rousselot**

## **HUIT MILLIONS D'EMPLOYÉS, TECHNICIENS ET CADRES.**

**Huit millions d'employés, techniciens et cadres, originaires de tous les continents, ont pu s'adresser aux**

**trois cent cinquante congressistes présents à Strasbourg, par la voix de David Cockroft, responsable des ingénieurs et cadres à la F.I.E.T. Au cœur des préoccupations, l'emploi qui doit devenir l'objet de négociations menées par des syndicats forts et indépendants, comprenant toujours plus de cadres.**



**Programme d'Action  
pour les Cadres**

**PAR DAVID COCKROFT**

**91**

Pour nous, la lutte qui importe aujourd'hui, n'est pas la lutte d'une organisation syndicale contre une autre, mais la lutte contre la politique des employeurs, contre les politiques monétaristes de plusieurs gouvernements, ainsi que la lutte contre le chômage. C'est aussi la lutte pour la

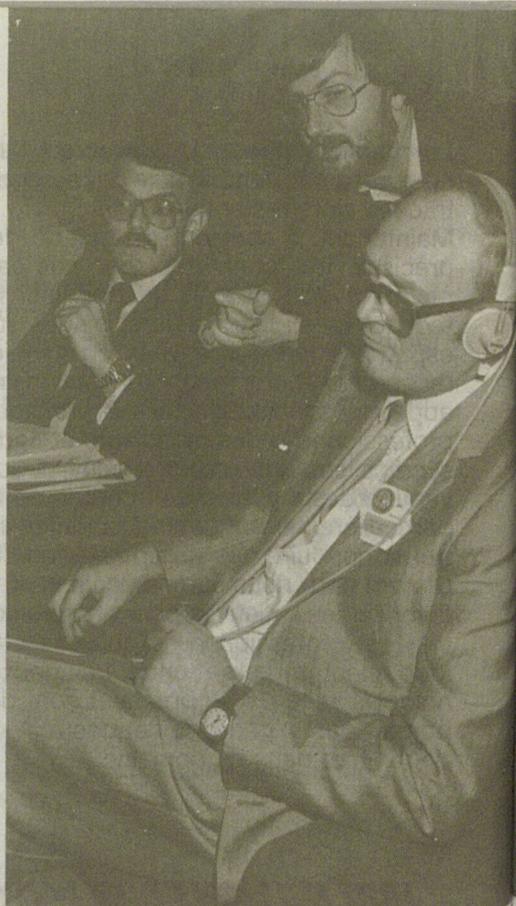
sécurité de l'emploi, pour la réduction du temps de travail, et pour l'humanisation du travail.

Comme vous l'avez souligné, les problèmes économiques, les problèmes sociaux sont des problèmes internationaux. Dans notre travail, à la FIET, que ce soit sur les problèmes de l'économie mondiale, du tiers-monde, d'endettement, ou sur les problèmes généraux des salariés, ou intéressant spécifiquement les ingénieurs et cadres, notre préoccupation prioritaire reste l'emploi. Sauvegarder les emplois existants et garantir la création de nouveaux emplois à l'avenir. Surtout pour les cadres qui sont et seront les principales forces motrices du progrès économique.

### Négocier l'emploi...

Comment atteindre cet objectif ? Ce n'est pas facile. Il faut sans doute convaincre plusieurs gouvernements de changer leurs attitudes, et de mettre en œuvre une politique de croissance coordonnée au niveau international, comportant des mesures visant à éliminer les problèmes structurels sur les marchés du capital. Mais nous devons aller plus loin.

C'est pourquoi, lors de notre dernier congrès mondial, à Tokyo, en novembre dernier, nous avons élaboré un document intitulé « priorités de négociations dans un monde en mutation ». Le thème de ce document qui fut soutenu par le congrès, est qu'il s'agit de réorienter les politiques, afin de donner la priorité à la création d'emplois, et que ceci intéresse non seulement les gouvernements, mais aussi les employeurs et le mouvement syndical lui-même. Nous avons, dans ce contexte, recommandé aux syndicats affiliés à la FIET, de faire figurer le niveau de l'emploi dans les conventions collectives, de négocier avec les entreprises et les organisations patronales, non seulement, le niveau des salai-



**David Cockroft, Secrétaire de la FIET, entre ses compatriotes Duncan Lapish (APEX) et Roger Ward (ASTMS).**

res, la durée du travail etc..., mais aussi le nombre total de salariés qui seront employés par l'entreprise ou par le secteur, pendant la durée de validité de la convention.

### ... la technologie

En même temps, nous insistons pour que les syndicats puissent exercer une influence plus profonde sur les décisions prises par les employeurs, en matière de nouvelles technologies - informatique, bureautique, robotique etc... et pour aider nos affiliés à réussir. La FIET a publié l'an dernier un accord type sur la technologie, le premier du genre, jamais élaboré par une organisation internationale.

Je suis heureux de voir aussi le très bon travail qui est fait par l'UCC dans ce domaine.

## **STRASBOURG : RENDEZ-VOUS INTERNATIONAL**

*Le congrès de Strasbourg a été l'occasion d'accueillir, à côté de David Cockroft (FIET) et de François Staedelin (CES) des représentants des organisations syndicales étrangères et internationales.*

*Étaient présents : Ulf Imiela (DGB, RFA), Bolek Lachowski (GNC-GSC, Belgique), Joao Eduardo Moritz (fédération nationale des ingénieurs, Brésil), Jorge Bittar (syndicat des ingénieurs de Rio de Janeiro), Juan Mazarassa (UGT, Espagne), Duncan Lapish (Apex) et Roger Ward (ASTMS), Grande-Bretagne, Alexander Fogarin, (FNV, Hollande) ; Massimo Trinci (UIL) et Carlo Festucci (CGIL), Italie, Elmiro AF Geijerstam (SIF-TCO, Suède) ainsi que Klaus Fuchs du syndicat des personnels du conseil de l'Europe. Et pour les organisations internationales : Micheline Galbert du BIT (bureau international du travail), Henri Leleu (Conseil de l'Europe), Hermanus Van Zonneveld et Helmut Riess (commission des communautés européennes).*

Les changements culturels et technologiques qui affectent de plus en plus les salariés aujourd'hui, ont des effets particulièrement importants pour les cadres et ingénieurs. Quelques-uns seront probablement très positifs, mais beaucoup ne le seront pas. Les choses ne se font pas automatiquement. C'est aux syndicats d'élaborer des alternatives aux propositions patronales pour garantir la qualité et la quantité des emplois à l'avenir. Comme l'a dit déjà Daniel Croquette... pour chaque technologie, il y a plusieurs méthodes d'organisation du travail possibles...

Il existe aujourd'hui de nouveaux systèmes d'informatique d'entreprises, qui donnent aux employeurs davantage d'informations et d'au-

torité sur leurs employés et leurs ouvriers, en réduisant aussi, en même temps, l'influence et l'autorité des cadres. Ceux-ci se trouvent coincés entre les employeurs d'une part et les syndicats de l'autre. Dans le cadre de leur travail, ils se trouvent souvent dans des situations extrêmement difficiles ; d'un côté, les employeurs les encouragent à penser qu'ils représentent un groupe privilégié et donc qu'ils doivent faire preuve d'une loyauté particulière, alors qu'en réalité, ils sont de plus en plus traités comme un simple facteur de production évalué au coût de la main-d'œuvre.

### **Syndiquer les cadres...**

La FIET, parmi les organisations syndicales internationales, est la seule à montrer son intérêt pour les problèmes spécifiques des cadres. Elle est la seule à avoir élaboré des programmes d'action pour mobiliser les cadres dans des syndicats forts et indépendants, et elle est la seule à avoir créé un groupe de travail mondial et à avoir lancé depuis 1978, une campagne internationale pour la syndicalisation des cadres. C'est dans le contexte de cette campagne, que nous avons tenu notre conférence européenne sur les cadres en 1978, à Luxembourg.

Par ailleurs, dans ce même contexte, nous avons organisé en 1982, une première conférence pour les cadres d'Asie, en Inde, qui a eu un très grand succès. Mais, le point culminant de cette campagne fut la conférence mondiale sur les cadres, tenue à Genève en juin de cette année. L'UCC-CFDT a pu participer à cette conférence, le lendemain même de son adhésion à la FIET.

Cette conférence mondiale a rassemblé presque 200 délégués de 70 syndicats, de 37 pays, de toutes les régions de la FIET et de toutes les sections professionnelles, Banque, Assurance, Commerce et Industrie.

Le premier but de la conférence était d'adopter un nouveau programme d'action pour les cadres, dont vous avez déjà ou vous aurez bientôt une copie.

Le deuxième but de notre conférence était de montrer clairement aux gouvernements, aux employeurs, au Bureau International du Travail, et aux autres organisations internationales, la force du syndicalisme des cadres dans le monde. L'ensemble de notre travail pour les cadres, s'oriente selon deux axes : il s'agit d'une part, de les convaincre qu'il est nécessaire d'adhérer à des syndicats forts et indépendants, réellement capables de défendre leurs intérêts, et d'autre part, ce qui est peut-être même plus difficile, de convaincre les syndicats, qu'ils doivent tenir compte des besoins spécifiques des ingénieurs et cadres dans leurs propres structures et activités.

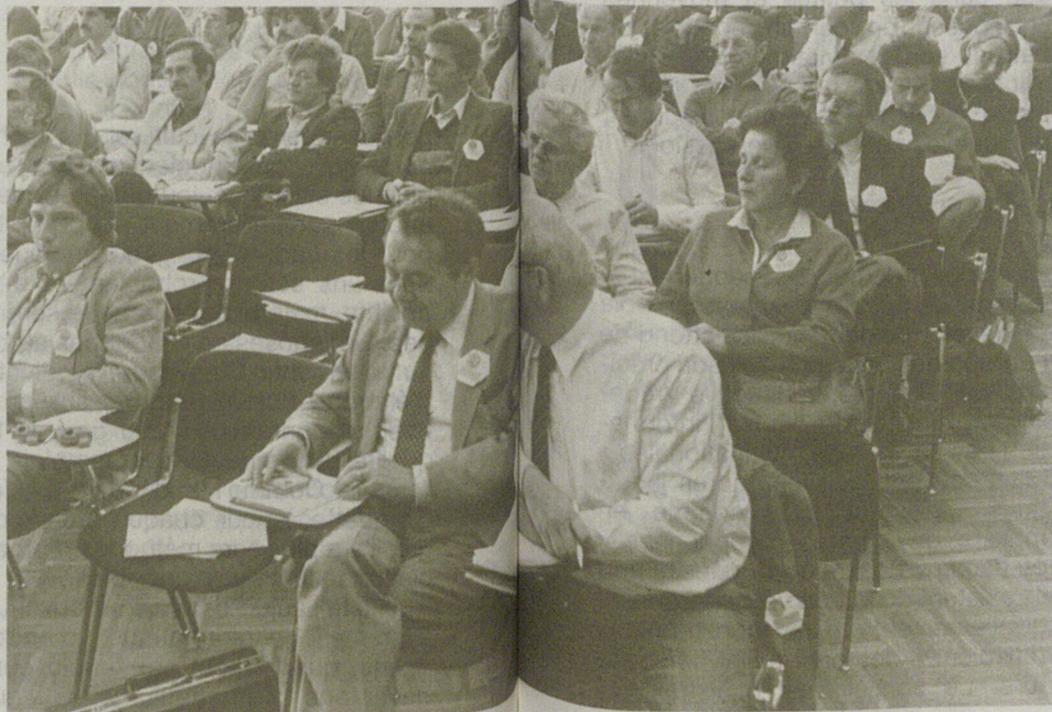
### ... partout dans le monde

Pour sa part, la CFDT a déjà compris combien il était important de conduire de telles actions pour les cadres. Les cadres n'ont pas été parmi les premiers travailleurs à se syndiquer, et aujourd'hui, en France comme à l'étranger, beaucoup ne le sont pas encore. Mais dans certains pays au moins, le taux de croissance du syndicalisme chez les cadres est impressionnant. Que ce soit au niveau des effectifs d'ingénieurs et de cadres en général, ou au niveau du nombre de cadres et ingénieurs qui militent activement dans la vie syndicale, de plus en plus, les cadres prennent conscience qu'ils sont des travailleurs opérant sur le marché du travail et, par conséquent, soumis aux mêmes forces que les autres travailleurs. Ils fournissent un service aux employeurs, en compensation duquel ils reçoivent un salaire et ni le type de travail qu'ils effectuent, ni le salaire qu'ils reçoivent, ne pourront changer quelque chose à ce simple

fait. Les intérêts des cadres dans l'organisation pour laquelle ils travaillent, se trouvent donc du côté des salariés et non du côté de l'employeur. Et dans ce contexte, le concept d'une troisième force entre les employeurs et les salariés, est tout à fait faux, et nous le rejetons absolument. Tels, chers collègues sont les faits. C'est pourquoi nous luttons à la FIET. Nous sommes très, très heureux, que maintenant vous luttiez à nos côtés.

**David Cockroft**

**Un auditeur attentif, le secrétaire de la Confédération européenne des syndicats.**



# AGIR EN EUROPE

**PAR FRANÇOIS STAEDELIN  
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA CES**

■ Notre problème principal, celui qu'ont toutes les confédérations, c'est l'emploi. Et, dans les débats d'hier soir, vous avez pu remarquer comme moi, que les deux intervenants, ont mis notamment l'accent sur le fait qu'à ce problème il n'y a plus une solution nationale. Je vais vous donner un exemple : quand la gauche est arrivée au pouvoir en

1981, la première des choses pour respecter ses promesses électorales, c'était de faire la relance, et lors d'un conseil des ministres de l'économie à Bruxelles, la France a demandé aux pays voisins, et surtout à l'Allemagne, de suivre ; la France serait la locomotive, l'Allemagne y raccrocherait ses wagons, pour effectivement faire une relance au niveau européen. Qu'est-ce qu'on a constaté ? Le wagon allemand ne s'est pas raccroché à la locomotive, mais il a utilisé toute la vapeur produite par la France pour son expansion propre. Ce qui démontre bien qu'un pays, à l'heure actuelle, quelle que soit la politique interne qu'il veut mener, n'arrive pas à le faire seul.

#### • La relance indispensable

La relance est indispensable en regard des besoins à satisfaire ; je crois que ceux qui à l'heure actuelle parlent encore de croissance zéro sont un peu les « attardés du club de Rome ». Mais qui va investir ? Les patrons, malgré leur adage : « les profits aujourd'hui feront les investissements de demain » n'ont pas investi. Il faut donc que la relance que nous proposons se fasse avec 1 % supplémentaire d'investissements en fonds publics.

Quand on dit ça, le tollé est général, du patronat à Madame Thatcher, on nous répond : « mes amis, qu'est-ce que vous demandez là ? C'est l'inflation, le déficit budgétaire, cela n'est pas possible ! ». Alors que nous avons montré par une étude économique faite par notre institut syndical, qu'il y aurait un effet multiplicateur de ces investissements, et qu'au bout de deux ou trois ans, ces investissements devraient même être rentables pour les politiques et pour les budgets nationaux.

#### ● La réduction du temps de travail.

Les camarades allemands de l'I.G. Metall l'ont mise en œuvre de manière exemplaire. Car même si le raisonnement est simple quelles autres solutions proposer quand on sait qu'en 1984/85 la faible croissance, les nouvelles technologies et l'augmentation de la population en âge de travailler se cumuleront. Seul le partage du travail entre tous ceux qui y ont droit peut résoudre partiellement le problème. Nous devons nous battre tous ensemble, au moment opportun pour l'obtenir. Quand nous parlons de RTT, le patronat au niveau européen, nous répond : travail à temps partiel, flexibilité, je dirai même dérégulation, bien qu'ils n'emploient pas le mot.

Dans ces conditions, nous devons raidir notre position et ne pas entamer de négociation tant que le patronat n'affirmera pas sa volonté de prendre en compte la réduction du temps de travail. De notre côté nous avons déjà dit et écrit que la réduction de la durée du travail ne signifie pas la réduction de la capacité de production, et nous avons dit : augmentons la capacité de production, la durée d'utilisation des installations, mais avec comme conséquences, une réduction de la durée du travail individuelle. Nous avons dit : « travail en équipes : Oui », mais attention, pas nécessairement la nuit.

#### ● Nouvelles technologies

Un seul point fondamental. Nous

nous battons pour obtenir des Commissions Européennes et du Conseil des ministres, un instrument international contraignant, une directive, qui oblige les entreprises, publiques ou privées, à informer, négocier et accepter le contrôle de l'application des nouvelles technologies, à un moment où les décisions peuvent encore subir une réelle influence. Ce n'est pas quand les décisions financières sont prises que nous voulons intervenir, mais à partir du moment où effectivement les intentions sont connues de passer à une autre méthode d'organisation du travail.

Alors sur ce point, on nous répond : patronalement et M<sup>me</sup> Thatcher aussi, il y a bien des gouvernements qui sont contents que les britanniques soient dans la communauté, parce qu'ils peuvent s'abriter derrière elle et derrière eux pour dire « niet » à un certain nombre de revendications des travailleurs, on nous dit : l'introduction des nouvelles technologies dépend de la seule décision patronale et toute information-négociation avec les travailleurs cause un retard, nous perdrons des années ; alors que ce n'est pas vrai. Nous savons que dans les petites et moyennes entreprises un certain nombre de patrons sont les victimes des constructeurs, autant que les travailleurs, parce qu'ils ne savent absolument pas quelles sont les répercussions.

#### ● Agir en Europe

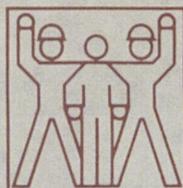
Sur diverses questions : politique industrielle, démocratie économique, politique à l'égard des pays en voie de développement, la CES attend de l'Europe des prises de position précises, par exemple, la directive Vredeling en matière de droit à l'information des salariés de multinationales. Mais souvent, soit les cadres juridiques n'existent pas, comme en matière de « firmes européennes », ou ne peuvent être appliquées quand ils existent du fait du veto de certains gouvernements. Ces constatations renvoient à des problèmes de structure. Le conseil des ministres est

avant tout le lieu d'expression des politiques nationales et son action est suspendue à l'utilisation par l'un quelconque des membres de son droit de veto. Ainsi en matière de RTT, la Grande-Bretagne a pu toute seule bloquer une recommandation proposée par la commission. Il est donc nécessaire de faire abolir cette règle qui contribue à l'immobilisme de l'Europe.

Quand au parlement à l'inverse, il donne souvent l'impression d'une assemblée d'artistes internationaux qui travailleraient sans filets nationaux. C'est pour cela que nous soutenons l'esprit du rapport Spinelli qui contient l'ébauche d'une supranationalité.

**François Staedelin**

## DES INSTRUMENTS POUR AGIR EN EUROPE



**Confédération  
Européenne  
des Syndicats**

Rue Montagne aux Herbes  
Potagères, 37  
1000 Bruxelles

Créée en 1973, la Confédération européenne des syndicats (C.E.S.) regroupe 33 confédérations syndicales de 18 pays d'Europe occidentale et compte 40 millions de travailleurs syndiqués.

Son organisation et ses activités s'étendent non seulement aux pays membres de la Communauté européenne, mais aussi à l'ensemble de l'Europe occidentale.

La CES agit également au travers des comités syndicaux européens des secteurs suivants : Métallurgie, Agriculture, Postes, Télégraphes et téléphones, Commerce, Banques et assurances, Charbon - Acier, Transports, Services publics, Alimentation, Tabac, Hôtellerie, Arts et spectacles.

Elle défend la cause d'une Europe sociale auprès des principales institutions européennes (Communautés européennes à Bruxelles, Conseil de l'Europe à Strasbourg, AELE à Genève).



**Institut Syndical  
Européen (ISE),**

Bd de l'Impératrice, 66,  
1000 Bruxelles

L'Institut Syndical Européen (I.S.E.) est l'instrument de recherche, d'information/documentation et de formation du mouvement syndical européen.

Il a été fondé en 1978 à l'initiative de la Confédération européenne des syndicats (C.E.S.) pour traiter des aspects européens des développements économiques, sociaux et politiques qui revêtent une importance particulière pour les travailleurs et leurs syndicats.

L'I.S.E. édite deux types de publication, des brochures gratuites d'une trentaine de pages (monographies nationales, grands sujets), et des rapports, vendus 45 F, entre autres une étude sur la syndicalisation des cadres en Europe.



# SYNDICALISTES DU BRÉSIL : CONSTRUIRE LA DÉMOCRATIE

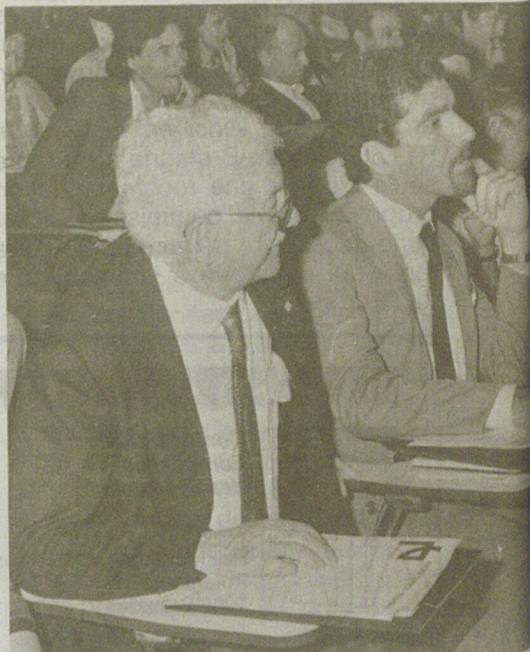
■ Je suis ici, comme représentant de la *Fédération Nationale des Ingénieurs du Brésil*.

Nous sommes ici pour acquérir une expérience, échanger des informations et vous parler un peu de notre réalité.

Notre fédération regroupe aujourd'hui, dix-sept syndicats affiliés et sept associations pré-syndicales, représentant 350 000 ingénieurs.

Je voudrais vous parler un peu de mon pays, un pays considéré comme étant du tiers-monde, une terre de contrastes où la misère et la richesse se côtoient.

Un pays gouverné par des militaires depuis 20 ans et sans élections directes pour le Président de la République depuis 24 ans. Un pays considéré, aujourd'hui, comme la huitième puissance économique du monde, où l'on trouve São Paulo, l'une des villes les plus peuplées et les plus cosmopolites du monde et la région *Nordeste* avec des milliers de personnes mourant de faim et de soif. Un pays de travaux gigantesques, qui construit la plus grande usine hydro-électrique du monde, Itaipu, le plus grand projet d'exploitation du fer et du manganèse du monde, Carajas, et plusieurs autres œuvres grandioses qui ont servi à répandre la corruption et n'ont que très peu bénéficié à la population. Une autre réalité de ces 20 dernières années, c'est d'avoir contracté la plus grande dette externe du monde, plus de 100 milliards de dollars, ce qui nous rend dépendants du FMI et de la volonté d'autres pays.



**João Eduardo Moritz,  
à gauche et Jorge Bittar  
du syndicat des ingénieurs de Rio.**

Aujourd'hui nous avons 50 millions de travailleurs au Brésil, dont la moitié est sous-employée, sans compter les 10 millions de chômeurs. Nous avons de belles et merveilleuses plages, mais aussi une pollution à tous les niveaux.

Devant cette situation que j'ai essayé de résumer rapidement, *nous, ingénieurs brésiliens*, désirons vivement participer à *la solution des problèmes et à la création d'un pays juste et démocratique où le développement ne soit pas seulement économique mais principalement social.*

Mû par cette volonté, le syndicalisme brésilien agit avec fermeté et cherche à mieux s'organiser, discute, programme et revendique constamment.

Notre fédération a eu un grand impact sur les ingénieurs et a organisé, à partir de 1980, un mouvement au plan national, au moyen des rencontres nationales des syndicats d'ingénieurs.

Cette année, nous avons réalisé la III<sup>e</sup> *ENSE* (rencontre nationale des syndicats d'ingénieurs) avec la participation de plus de 500 ingénieurs représentant les syndicats de toutes les régions du Brésil et la

### **Un nouveau pays industrialisé confronté aux transferts de technologie.**

Fin 1983, Jorge Bittar soulignait dans « Cadres CFDT » (n° 310) la dépendance de l'industrie brésilienne à l'égard des technologies étrangères : « Nous avons systématiquement importé des techniques sophistiquées, c'est-à-dire très au-dessus de la capacité d'absorption de nos professionnels et de notre parc industriel. Cette technologie finit par ne plus être assimilée. »

Il ajoutait et ceci prend toute sa signification après les 200 morts de Bhopal, en Inde :

« Les multinationales installées dans notre pays, n'adoptent pas les mêmes dispositifs de sécurité du travail que ceux qu'elles utilisent dans leur pays d'origine. Cela provient de leur volonté de diminuer à tout prix les coûts d'implantation et aussi d'augmenter le rythme de la production. »

De son côté, Castro Alves, économiste et syndicaliste, soulignait d'autres effets négatifs sur les zones rurales :

« Le modèle de développement adopté a été fidèlement copié sur les pays industrialisés, y compris dans ses aspects les plus néfastes pour l'écologie et la population. Le gaspillage des ressources naturelles a été énorme (destruction des forêts, des couvertures végétales, de l'eau, etc.). »

« Les résultats négatifs ne sont pas seulement financiers, mais surtout sociaux. En effet, pour fonctionner, ce système doit disposer d'une main-d'œuvre abondante et bon marché, et l'exode rural massif a permis d'alimenter constamment l'industrie. Car les grands groupes industriels ne se sont pas contentés des villes. Ils se sont installés à la campagne avec la bénédiction du gouvernement qui leur a accordé de larges avantages fiscaux. »

sympathique et importante présence de Denis Jacquot de la CFDT.

Au début de la décade de 70, le Brésil a vécu une période de grande euphorie, notre produit brut a atteint des taux maxima. C'était le début des emprunts à l'étranger qui, aujourd'hui, nous causent d'extrêmes difficultés. C'est exactement à cette époque d'euphorie, que les écoles d'ingénieurs ont triplé leurs effectifs. Les jeunes se sont précipités dans les facultés avec la certitude de se préparer un avenir plein de promesses. Cependant, l'allégresse fut de courte durée et de profession libérale nous sommes devenus salariés, sous-employés et chômeurs. Environ 20 % des ingénieurs brésiliens sont chômeurs et parmi les récents diplômés, 70 à 80 % ne trouvent pas d'emploi. Cette situation a triplé le nombre de syndiqués dans tout le pays au cours des cinq dernières années, mais malgré cela, nous souffrons du manque de compagnons pour mener la lutte quotidienne dans nos syndicats.

Nous avons organisé des commissions de travail au niveau fédéral et dans les Etats pour traiter du chômage et pour exiger du gouvernement le respect de notre salaire minimum professionnel, fixé par la loi, et non appliqué même dans les services publics.

**Nous avons lutté pour la valorisation professionnelle des ingénieurs, pour**

**une législation plus réaliste, pour une nouvelle organisation syndicale où les syndicats ne soient plus dépendants de l'Etat.**

Nous avons lutté aussi pour une politique technologique autonome et ces jours derniers nous avons obtenu une victoire extrêmement importante : l'approbation de la loi qui garantit un marché protégé pour l'informatique pendant les huit années à venir. Dans cette lutte nous avons réussi à mobiliser toute la société civile et l'opinion publique a participé activement.

Au plan général, nos syndicats, avec la *Fédération Nationale des Ingénieurs*, ont participé à la grande campagne nationale pour les élections directes à la Présidence de la République en 1985. Nous avons manifesté dans les rues, sur les places, et exigé avec tout le peuple, dans de grandes assemblées, la fin de ce régime autoritaire et une Assemblée Constituante libre et souveraine.

Beaucoup a été fait déjà, mais plus encore reste à faire pour que nous arrivions à une véritable démocratie.

**João Eduardo Moritz,  
Président de la fédération  
nationale des ingénieurs  
brésiliens**

# LE DÉBAT D'ORIENTATION :

## Syndicalisation, partage du travail, mutations industrielles...

■ Au terme de la première journée, suite aux interventions du secrétariat de l'UCC, les différentes fédérations ont pu s'exprimer sur le rapport d'orientation. Une préoccupation traversait toutes les interventions : l'emploi et la capacité du mouvement syndical à proposer des réponses à ce défi.

(D'autres questions plus en lien avec des enjeux immédiats furent discutées à l'occasion d'amendements au projet d'orientation.)

A côté de l'emploi, mesure de l'efficacité du syndicalisme, les intervenants se sont intéressés à la syndicalisation des cadres, à l'efficacité de l'action menée et aux terrains d'action à approfondir.

### Développer la syndicalisation

Cette question a servi de pivot à quasiment toutes les interventions. Elle a permis, au-delà de la sécheresse des chiffres, d'approcher à travers la diversité des situa-

tions, certaines constantes de fonctionnement. Ainsi, si public et privé dessinent des conditions différentes faites aux cadres, il y est quasiment aussi difficile de s'affirmer « cadre CFDT ». Que ce soit dû à l'existence d'amicales structurées qui occupent le terrain, comme dans la Santé ou aux PTT, ou à la simple imperméabilité du milieu comme parfois dans le secteur privé.

Par contre la représentativité de la CFDT chez les cadres est attestée lors de chaque élection (Santé, Interc, PTT, conseils d'administration du secteur public).

Pour encourager la syndicalisation, plusieurs propositions ont été faites : Ainsi de nombreuses fédérations (PTT, Santé) ont convenu de l'effort à faire en matière d'information et de présentation de la CFDT aux cadres ; les PTT mettent au point un important dossier (cent pages) à destination des sections, quant à la fédération Santé et services sociaux, elle développe son information en direction des

cadres adhérents et non adhérents.

Ce désir de s'ouvrir, de moderniser la communication, rencontrera peut-être la proposition faite par Marie-Jo Dubergey, du syndicat des réalisateurs de télévision, de produire le message audiovisuel des cadres CFDT.

Mais les structures également doivent changer pour favoriser l'insertion et l'action des cadres.

Pour la FGMM, Jean-Louis Foucaud a proposé d'introduire des commissions spécifiques cadres à l'intérieur de sections syndicales, ces commissions articuleraient leur action avec celle du délégué syndical cadre prévu par les lois Auroux. Gérard Sacco proposait, lui, un regroupement par bran-



E. Bahuaud,  
Interco  
P. Vermande,  
Sgen  
J.-L. Joliot,  
Fge



### Proposer la CFDT aux cadres

Durant cette première journée, la commission régionale interprofessionnelle cadre du Nord Pas-de-Calais posait d'une manière provocante les questions de la prise en charge des cadres isolés :

« S'il faut organiser les cadres par branches, que faire quand il n'y a rien au niveau professionnel dans la région ? »

Comment prendre en charge dans ce cas les cadres de PME auxquels on demande quand même mille francs de cotisations annuelles ?

Enfin, comment représenter les cadres dans les multiples instances qui les concernent : APEC, caisses de retraite, écoles ? »

La commission a expérimenté des réponses à ces questions, depuis 1978 :

« Nous avons pris en charge la formation, l'information

demain, tout en n'oubliant pas le partage du travail.

● **Le partage du travail :** cet élément fondamental de la doctrine CFDT n'a pas été épargné par la crise. Hier considéré de façon uniforme, il est admis maintenant qu'il doit être adapté aux conditions particulières de chaque entreprise ; et encore dans ce cas les résultats restent-ils minimes ; (parfois de la faute des entreprises qui restent sourdes aux demandes du personnel, cadres et non cadres, comme à la SNCF).

### ● Moderniser, oui, mais pourquoi faire ?

Mutations technologiques, économiques et sociales (le triple défi dont parle J.-L. Joliot de la FGE), le consensus se fait sur ses constats ;

des adhérents cadres au travers de réunions-débats, de journées de formation, par la tenue d'un fichier. L'existence d'une structure nous a permis d'intervenir au sein des instances représentatives, en direction des écoles et des universités, et de tous au travers de la presse locale.

Malgré ces efforts, de nombreuses lacunes apparaissent dans la prise en charge des cadres. Pour y remédier, nous proposons de mettre en place des structures d'accueil au sein des URI. Leur vocation serait de proposer la CFDT aux cadres, de développer l'information et le suivi des adhérents, d'assurer une expression régionale des ingénieurs et cadres CFDT.

Une telle structure pourrait se décentraliser au niveau des grandes villes de la région. Pour en assurer le fonctionnement, des ressources devraient être négociées avec l'UCC. »

mais qu'en est-il des enjeux ?

Ainsi le délégué de l'UD Isère n'hésite pas à reconnaître dans le projet de rapport d'orientation, l'expression d'un libéralisme de gauche. Il lui oppose une citation extraite du rapport, « un appel à la modernité peut très bien masquer une entrée à reculons dans l'avenir », avant de s'interroger sur la place du travail, les rapports de pouvoir dans l'entreprise, les choix ou non choix de consommation, qui constituent les véritables enjeux des mutations.

A la solution de ces problèmes, il propose d'utiliser les groupes d'expression, fonds salariaux et autres commissions du CE...

Quant à Jean-Louis Joliot, de la FGE, axant son inter-

vention sur les métiers de demain, il appelle « à ne pas limiter cette recherche aux contours, techniques, économiques ou organisationnels des métiers ». Pour lui, il s'agit « d'aller franchement sur le type d'entreprise et de société que nous souhaitons et de choisir des applica-

tions technologiques qui vont dans ce sens ».

« Pour relever le triple défi de la technologie, il faut refuser le nombrilisme, affronter les corporatismes, briser les centralismes et imaginer des ensembles non cloisonnés. ».

## LA RÉPONSE DE DANIEL CROQUETTE

■ Dans sa réponse aux interventions sur l'orientation de l'UCC, Daniel Croquette met en évidence les principaux points d'accord :

- poursuite de la campagne « créons les métiers de demain », sur les qualifications, les cultures profes-

sionnelles, donc l'avenir de l'emploi.

- mise en œuvre d'un syndicalisme de propositions et d'innovation.

- travail sur deux priorités, le partage du travail et les jeunes :

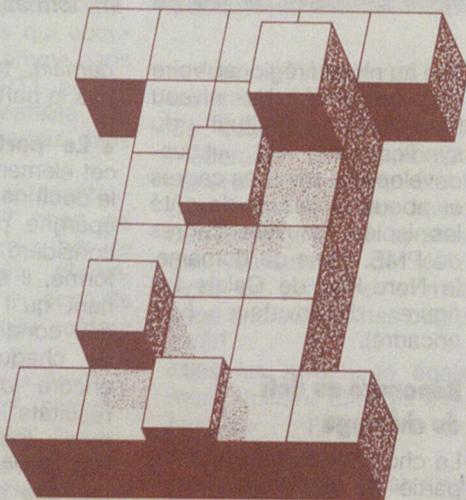
« Les jeunes cadres qui rejoignent aujourd'hui nos

secteurs d'activité ont leur caractéristiques propres. Vous les connaissez, vous qui avez 40 ans et plus, à travers vos propres enfants. Ils ne peuvent pas comprendre tout-à-fait le syndicalisme tel que nous le pratiquons. Ils préfèrent participer à des groupes restreints, voire de façon ponctuelle à des actions débouchant sur un résultat concret.

Les moyens de communication pour les rejoindre sont à inventer (audio-visuels, etc). Sinon, il ne faudra pas nous plaindre de la dispari-

PREVOYANCE COLLECTIVE

L'UNION  
FAIT LA  
DIFFERENCE



**INPC**

Institution Nationale de Prévoyance Collective.  
10, rue de Castiglione - 75001 Paris. Tél. : (1) 260.21.50.

AVEC LE CONCOURS DE LA CAISSE NATIONALE DE PRÉVOYANCE.

tion progressive de nos militants et de nos adhérents ».

## Allier l'économique et le social

Répondant aux objections sur la façon dont le rapport envisageait la modernisation : « libéralisme de gauche ou non ? », il fit observer que, dans ce pays où l'Etat pèse lourd, nous sommes depuis longtemps en économie mixte, et d'autre part que la France avait, dans plusieurs domaines, de sérieux retards à compenser.

« Nous ne sommes pas en désaccord, dit-il, avec la nécessaire prise en compte du marché. Le marché permet de guider les choix, d'adapter les produits et les services, de façon décentralisée aux besoins, de diversifier ceux-ci selon les goûts. Nous ne pensons pas que la régulation de l'économie peut se faire d'en haut, du tout-Etat.

Mais l'appel au développement exacerbé des techniques et des technologies, la sollicitation de l'initiative individuelle peuvent laisser entendre que la société devrait s'en remettre aux entrepreneurs pour gagner la bataille économique. Ce courant tend à développer l'idée que la modernisation passe par une seule voie possible. Or, les possibles sont multiples, les champs ouverts sont divers, et l'ensemble de la collectivité est concernée.

Pour nous la modernisation passe par une prise en compte simultanée, dans les choix, des critères économiques et des critères sociaux. Pierre Belleville a souligné à juste titre l'importance des savoir-faire locaux pour permettre une reconversion réussie : si le social vient après les décisions écono-

miques, il est trop tard.

Ainsi, la méthode proposée pour l'automobile c'est-à-dire la formation intensive, dès aujourd'hui, de tous ceux qui y travaillent pour adapter, par avance, les salariés aux technologies de fabrication à venir, nous paraît bien meilleure que les congés de conversion décidés dans les pôles de conversion.

Une place plus grande doit être donnée aux jeunes et à leur réinsertion rapide dans la vie économique et sociale (partage du travail, etc).

## Développements

Il faut tout faire pour réunir les conditions permettant le développement du reste du monde. François Mitterrand a parlé de « guerre économique » (donc une situation de non-dialogue où tous les coups sont permis). C'est faire peu de cas de l'intelligence des hommes. C'est désespérer de la modernisation des pays durablement éloignés du développement. La simple assistance, même si elle représente le pis-aller nécessaire, ne résoudra pas cette question cruciale pour l'avenir de notre civilisation.

Les conditions économiques et monétaires d'un développement auto-centré de ces pays peuvent et doivent être trouvées. Les rééchelonnements des dettes en cours sont annihilés par la hausse du dollar : les Etats-Unis reprennent d'une main ce qu'ils concèdent de l'autre. D'autres moyens devront être mis en œuvre incluant sans doute à terme des remises de dettes plus franches.

Le développement de la négociation à tous niveaux permet de rapprocher les

décisions des lieux où les choix doivent être opérés et implique les personnes concernées dans la préparation des décisions. Le syndicalisme doit y jouer un grand rôle ».

« Un développement culturel sans précédent s'impose pour donner un statut culturel au travail, à la technique, à la production. Il faut mettre chacun en capacité de mieux contrôler collectivement les évolutions, et d'être à même de juger le souhaitable. Ceci concerne évidemment le système éducatif. Or, le débat scolaire ces deux dernières années a plus porté sur des querelles dépassées que sur l'urgente mutation des contenus, à la fois dans l'école publique et l'école privée. Le jumelage école-entreprise ouvrirait une voie dans le désenclavement de l'école par rapport à l'économie.

Voilà ce que propose le rapport. Est-ce un libéralisme de gauche ? Je me méfie beaucoup des slogans. Ils sont par trop réducteurs d'une réalité complexe, or le plus important ce sont les contenus ».

## « Vive la diversité »

La diversification du militantisme cadre sera utile à toute la CFDT, dont le langage et l'action ne sauraient se borner au seul modèle, désormais très minoritaire, de l'ouvrier qualifié, homme, européen, ni à un seul espace de production l'atelier :

« Le langage convenant aux cadres c'est aussi celui adapté au personnel technicien et employé d'un siège parisien ou d'un centre de recherche. Ce que nous ferons en direction des ingénieurs et cadres servira à toute la CFDT pour évoluer

dans une communication plus aisée avec les salariés de demain ».

« L'UCC doit prendre en compte les diverses réalités : le secteur industriel certes, mais plus largement le tertiaire et la fonction publique. La réflexion doit se développer dans la CFDT sur la place du secteur public, et son rôle dans notre pays, où la notion de règle ne devrait jamais se substituer à celle de service.

Mais n'oublions pas qu'une large majorité des ingénieurs et cadres de notre pays demeure dans le secteur privé ou nouvellement nationalisé. L'UCC, dans son expression externe, doit se faire comprendre de ceux-là ».

### Le rôle des cadres dans le domaine économique

« Les ingénieurs et cadres occupent, dans les connaissances et l'information de l'entreprise ou de l'administration, une place particulière qui leur permet de fournir à la section syndicale, au syndicat, à la fédération ou à la région, des éléments essentiels pour élaborer des propositions crédibles (cf. le rôle qu'ont joué et que jouent les cadres CFDT du CEA et de EDF dans le domaine du nucléaire).

A cela s'ajoute la confrontation, dans le collectif syndical, de cette information avec les autres éléments amenés par les ouvriers, maîtrise, employés, techniciens. Ne pardons pas la richesse de cette complémentarité. Elle produit une perception de la réalité tout-à-fait originale, différente de celle des directions, alliant l'économique, l'organisation du travail, les conditions de travail, etc. Pour les cadres CFDT, cette élaboration col-

lective fournit un enrichissement dans leur métier même : un cadre d'un service économique aura, du travail posté, une perception toute différente que celle de son collègue, pour qui un travailleur de jour a tel prix de revient, un travailleur posté tel autre. Ce « plus » professionnel s'avère bien souvent, cependant, trop faiblement reconnu par les directions, voire rejeté très fortement par celles-ci, car il peut entraîner des positions en décalage avec celles des Directions.

Le travail économique et social de l'organisation syndicale lui donne une place originale au niveau micro-économique (entreprise, branche...). Elle ne sait pas encore utiliser suffisamment ces connaissances dans le domaine macro-économique, qui n'est autre que l'agrégat de situations micro-économiques. L'organisation syndicale n'a pas à parler de la situation économique générale au même titre qu'un expert de la Direction de la Prévision ou du Plan, mais avec son expérience originale. Elle ne pourra le faire que si ses responsables sont capables d'établir un lien cohérent entre leur action syndicale de tous les jours et les fonctions macro-économiques à défendre. A cet égard, l'UCC peut tenter d'aider la CFDT.

Elle peut aussi, dans les domaines économiques et industriels, fournir un lieu d'expression des cadres bâti en commun avec la fédération ou la région CFDT ».

### Les cadres et l'exercice du pouvoir

« Les ingénieurs et cadres auront, dans l'exercice de leur fonction, un rôle d'autant plus riche qu'ils sauront animer des équipes

de travail. Le pouvoir n'est pas un jeu à somme nulle. Plus vous en donnez à ceux qui travaillent avec vous, plus la somme globale s'accroît. Le rôle du cadre dans son métier n'est pas de fermer les débats. Il est de les ouvrir, de les enrichir, de les animer. Mais la nécessité de la décision demeure : c'est le sens de l'amendement de la FGE.

Pour ce qui est du droit d'expression propre aux cadres et maîtrise en position hiérarchique, il s'inscrit dans la mise en œuvre des lois Auroux dans le privé et le nationalisé, dans la mise en œuvre de la décentralisation dans la fonction publique, dans l'instauration de rapports négociés à tous les niveaux ».

### Rôle de l'UCC sur les technologies

« L'UCC est l'une des premières organisations de la CFDT à avoir approfondi l'incidence socio-économique des nouvelles technologies, notamment informatique, bureautique, robotique. A tel point que Yves Lasfargue puisqu'il est le principal

artisan de ce travail, est, aujourd'hui, considéré en France comme l'un des meilleurs experts dans ce domaine au Plan, au Conseil Economique et Social, au CESTA, etc. Il a fourni un travail considérable, qui dépasse les nouvelles technologies, et des dossiers très pédagogiques, dont plusieurs organisations à cette tribune ont souligné l'intérêt et le bien-fondé. Bertrand Luneau y a contribué aussi, à son heure ».

### La place des cadres dans la CFDT

Indiquant que la nouvelle équipe assurerait la continuité en ce domaine, Daniel Croquette s'exprima ensuite sur les fonds salariaux et sur ce que devrait être la place des cadres dans la CFDT :

« La place des cadres dans la CFDT sera ce que vous la ferez. Beaucoup de militants CFDT, beaucoup de responsables sont ouverts aux questions posées par les ingénieurs et cadres, mais ils ne sont pas prêts à sacrifier du temps consacré,

aujourd'hui à d'autres objectifs. Aussi, n'hésitez pas à faire votre place, à revendiquer pour les cadres dans la CFDT. Aux structures, fédérations ou syndicats qui revendiquent le contrôle strict de leurs adhérents, le rapport d'orientation fournit une réponse claire. Les adhérents n'appartiennent ni au syndicat, ni à la fédération, ni à l'UCC, ni à la région. Ils appartiennent d'abord à eux-mêmes, et ils entendent que ce droit soit respecté. Personne dans l'organisation ne peut se dire propriétaire des adhérents. Les militants cadres utiles dans notre stratégie seront ceux qui, porteurs de nos orientations, seront à la fois :

- bien insérés dans leur catégorie sociale notamment au travers d'une compétence professionnelle reconnue,

- animateurs d'une réflexion et d'une action des ingénieurs et cadres.

- à l'aise dans leur syndicat et leur section syndicale. Les militants cadres CFDT sont le plus souvent à l'aise dans l'intercatégoriel : ils participent à l'action économique dans leur entreprise, voire aux négociations. Sont-ils aussi soucieux d'une action parmi les ingénieurs et cadres de leur entreprise ou de leur administration ? »

Enfin, d'une manière générale, « il faut rendre attractive l'adhésion et refuser la notion de sacrifice expiatoire. Le cadre CFDT ne doit être « ni un marginal de sa profession, ni un héros du syndicalisme ».

### Un syndicalisme de services

« Le paiement d'une cotisation syndicale doit compor-

ter un service rendu par cette organisation aux adhérents.

Quelle est la nature de ce service ?

- Tous les adhérents cadres sont censés recevoir « Cadres Cfdt ». S'ils ne le reçoivent pas tous, c'est parce que certaines fédérations ne tiennent pas à jour le fichier de leurs adhérents cadres. Nous tentons progressivement de remédier à cette situation.

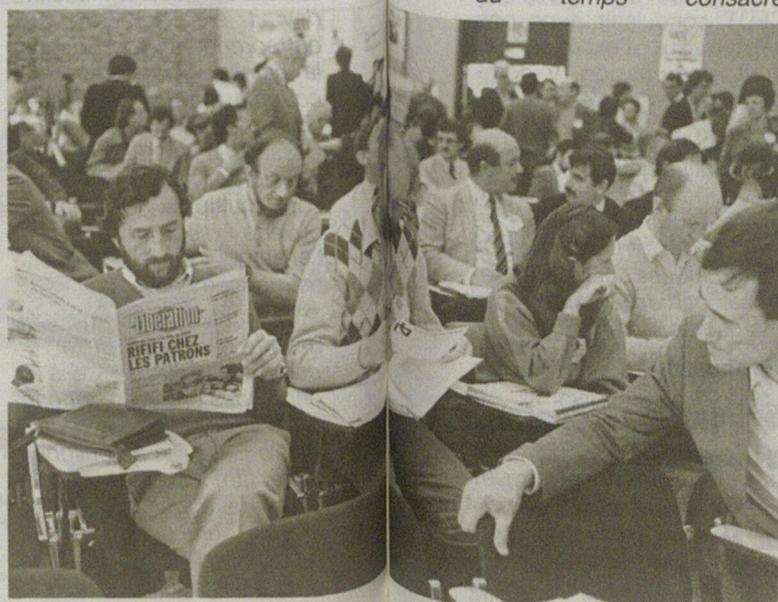
- Un service d'informations aux adhérents commun UCC et fédérations sera progressivement mis en place.

- Il est sûr que dans la fonction publique cette notion de service de l'organisation syndicale va plus loin : la gestion de carrières, au travers des commissions paritaires, n'est-elle pas un moyen d'expliquer le décalage important entre la syndicalisation dans la fonction publique et celle du secteur privé ?

Le fait d'être syndiqué dans la fonction publique représente un plus pour la carrière, alors qu'il est de fait souvent un handicap pour celle-ci dans le secteur privé, même si cela entraîne un plus en terme d'informations et de relations diversifiées pour l'adhérent lui-même.

D'autres services sont aujourd'hui à imaginer, tels que l'épargne pour financer le congé sabbatique. Nous y travaillons activement. Le Forum CE montre combien nous sommes capables d'innover, dans des voies très diverses.

Enfin, un point qui m'est cher : celui de l'information dans le syndicalisme. Il nous faut utiliser des moyens d'informations plus rapides, dans l'intérêt de la démocratie ».



# LA RÉOLUTION EN DÉBAT

■ La discussion des neuf amendements à la résolution générale a permis un débat sur les principaux sujets de l'heure : réduction du temps de travail, politique salariale, fiscalité et protection sociale, retraite par capitalisation ainsi que structures du syndicalisme cadre. Nous retracerons brièvement les échanges et les argumentations. *Il est à noter que les votes ont suivi les avis du bureau national hormis dans le cas de la retraite par capitalisation.*

## • Un temps de travail à géométrie variable ?

La résolution abritait une formule inédite, « une société où le temps de travail serait à géométrie variable ».

Cette formule n'avait pas convaincu la FG2M qui proposait par la voix de J.-L. Foucaud de lui substituer « un temps de travail réduit sous des formes diverses ». Pour le responsable cadres de la FG2M, il s'agit en effet de prendre en compte les sautes d'activité liées aux nécessités de l'entreprise mais tout en raisonnant sur la base d'une durée de travail de 35 heures hebdomadaire.

Ce raisonnement sera approuvé par une large majorité des délégués mal-

gré l'invite de Pierre Vanrenberghe à penser un temps de travail évoluant suivant les responsabilités exercées en termes, de durée annuelle, voire à l'échelle d'une vie. Cette évolution serait en phase avec celle des mentalités, et permettrait de convaincre des patrons et cadres dirigeants de la possibilité d'une réduction du temps de travail.

Cette prise de conscience devrait les obliger à concevoir de nouvelles formes d'organisations du travail. Le rapporteur défendait l'amendement de la FG2M, au nom du bureau national tout en laissant aux groupes de métiers le soin d'approfondir l'enquête sur la durée du travail réel des cadres.

## Adopté.

## • Comment l'expression doit elle venir aux cadres ?

Jean-Louis Joliot a soutenu pour la FGE, un amendement visant à préciser les conditions d'exercice du droit d'expression des cadres en position hiérarchique. Admettant la nécessité de groupes spécifiques pour l'expression des cadres, il a tenu à évoquer les risques d'une telle solution. Pour lui, cette formule ne pourrait en aucun cas être retenue comme unique, la pluri-



appartenance devant être garantie.

Pour J.-L. Foucaud, qui était chargé de répondre, la logique même des positions CFDT conduisait à ne pas hésiter sur l'exercice du droit d'expression, y compris pour les cadres.

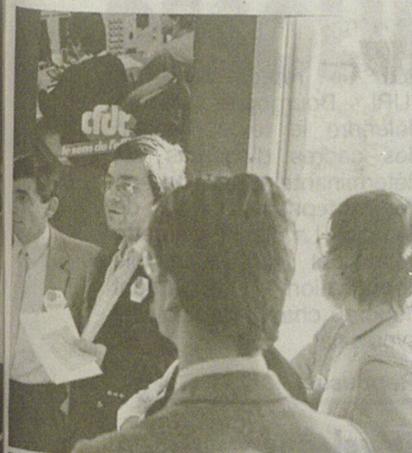
Pour le rapporteur, comme cela avait déjà été dit au colloque de mai, l'enjeu était, avant tout, de « casser le silence à certains niveaux hiérarchiques dans l'entreprise, particulièrement chez les cadres ».

## Repoussé.

## Solidarité : Adapter et innover

## • Où faire porter l'effort de réduction des inégalités

Pour la fédération des Finances, si la fiscalité



Fédération PTT, (h)  
A. Coulomb  
Pste, (g)  
G. Sacco  
Santé



représente dans la période le meilleur instrument de réduction des inégalités, il ne s'agit pas de considérer la protection sociale comme neutre dans la redistribution des revenus. Ce serait une erreur, car la protection sociale produit forcément des effets qui, non maîtrisés profitent au mieux nantis.

Dans sa réponse, Alain Coulomb, directeur de la caisse primaire d'assurance maladie du Val d'Oise, s'est efforcé de concilier les points de vue par une argumentation serrée. Pour ce qui est d'améliorer la fiscalité, la disparition progressive du quotient familial prévue dans la résolution devrait y contribuer. Quant à la non-redistributivité de la protection sociale, elle devrait être combattue par le dé plafonnement des cotisations sociales.

## A MAINS LEVÉES

Un seul amendement a remporté une telle unanimité ; significativement il s'agit d'un ajout : la CFDT avait beau s'affirmer favorable à un syndicalisme pluraliste, les cadres de PME n'étaient pas mentionnés dans le texte initial de la résolution. Simple oubli, ou impasse majeure du syndicalisme dont le débat de la veille sur le développement local avait contribué à éclairer les enjeux. Souhaitons que ce vote à mains levées en congrès, se traduise au niveau des structures locales par un accueil à « bras ouverts » des cadres de PME.

En conclusion, il réaffirmait la nature de solidarité de la protection sociale, et la nécessité de clarifier les règles de la redistribution avant toute chose. A ce propos, le rapporteur regrettait l'abandon du 1 % fiscalisé sur l'ensemble des revenus, destiné à financer les prestations familiales.

## Repoussé.

## • Capitaliser pour la retraite ou épargner à long terme ?

Ce débat sur les termes ne se limite pas à une dispute sur les mots.

Pour Paul Cadot, administrateur de l'AGIRC, même si le texte initial a déjà été amendé par la commission des résolutions, il reste « inacceptable ». Pourquoi ?

Si l'analyse des problèmes actuels et à venir des régimes par répartition (un ensemble de facteurs contribuant à détériorer le rapport cotisants/bénéficiaires) est reprise, « la nécessaire continuité du système de solidarité collective entre générations est affirmée » alors qu'« en aucun cas la capitalisation ne peut constituer une réponse. L'admettre, même marginalement, pourrait ouvrir aux entreprises la possibilité de traiter

différemment leurs cadres dirigeants. L'ensemble des cadres ayant alors à en pâtir.

Quant à l'épargne longue, aucune raison de ne pas s'investir dans sa gestion, sauf à la confondre avec la retraite. »

En réponse, Gérard Freiburger, représentant de la P.S.T.E. au bureau national de l'UCC, qualifiait cette attitude de « frileuse, voire fuyante » vis-à-vis d'une tendance constatée par tous : la demande, massivement stimulée par banquiers et assureurs, de ces nouveaux placements.

Gérard Freiburger n'hésite pas, pour sa part, à « faire de la capitalisation un complément de la retraite par répartition. »

Il suffit de ne pas abandonner la gestion des fonds au secteur libéral, mais de les confier, au travers d'accords négociés, à des organismes sans but lucratif.

## Adopté

## Une politique salariale au service de l'emploi

## • Et les bas salaires ?

Cette question c'est un peu celle qu'André Vigné de la fédération des PTT adressait aux rédacteurs de la

résolution générale. Bien sûr, le texte précise qu'en aucun cas (réduction du temps de travail, etc.), les bas salaires ne peuvent être amputés. Mais faire de la requalification des emplois l'unique moyen de revalorisation des bas salaires lui semble justifié mais vraiment trop restrictif.

Cette position contrevient, pour l'orateur, aux orientations du congrès de Metz et aboutit à présenter l'UCC comme « l'organisation qui refuse la solidarité entre hauts et bas revenus ».

Guy Morvan, de la fédération Interco, se chargeait de défendre le texte. Représentant de la fédération de fonctionnaires qui comptent le plus de bas salaires, il s'appuyait sur la pratique de négociations décentralisées en vigueur dans son secteur. La résolution prend à son avis en compte la priorité aux bas salaires, mais va plus loin en proposant une politique qui articule au mieux revendications salariales et promotion de l'emploi. Or, la grève du 25 octobre rappelle que « si la CFDT n'insiste pas sur l'emploi, la revendication passera sous la table ».

**Repoussé.**

### ● Individualiser les rémunérations

Depuis quelque temps, une politique salariale new-look se dessine, visant à individualiser la rémunération.

Prenant en compte cette évolution, la résolution générale proposait de négocier des règles claires d'attribution.

Pour Paul-Bernard Catelan, représentant la FGTE au bureau national de l'UCC, l'individualisation de la rémunération n'est pas admissible. Elle est même contraire à la réalité du tra-

vail qui s'effectue en équipe. « Aussi à la SNCF nous avons décidé d'attribuer les primes aux membres de l'équipe à tour de rôle, ainsi pas de jaloux et, comme nous disons depuis toujours à la CFDT, à travail égal, salaire égal. »

Seule concession au texte, les cadres dirigeants pourraient, à la rigueur, connaître une individualisation de leur rémunération.

En réponse, un cadre du secteur privé mettait en évidence la nécessité d'établir des règles précises sous peine de laisser le champ libre aux directions.

Le rapporteur pour sa part, précisait les règles à mettre en place : fixer la part de la masse salariale consacrée à ces augmentations, et avant tout s'assurer de la transparence des attributions : « la transparence constituant la moitié de la négociation. »

**Repoussé.**

### ● La rémunération des cadres dirigeants

L'amendement visait à lier la rémunération du cadre dirigeant à sa capacité à diriger l'entreprise, attestée entre autre par les résultats de celle-ci.

Pour Jean-Louis Foucaud de la FG2M, la question des règles d'appréciation des cadres dirigeants ne se pose même pas, les cadres dirigeants et donc leur rémunération n'entrant pas dans le champ du syndicalisme. S'appuyant sur le texte du rapport de congrès, il donnait une définition restrictive du cadre dirigeant, l'assimilant au gouvernement privé de l'entreprise, pour affirmer : « Un gouvernant reste un gouvernant. Il ne peut plus agir syndicalement même si parfois son action peut se trouver

converger avec celle de la CFDT. »

Pour le représentant de l'URI Bourgogne monté défendre le texte, l'action des cadres dirigeants est déterminante pour le devenir des entreprises et donc de l'emploi. La qualité de cette action et son éventuelle appréciation appartient donc au champ de l'activité syndicale.

**Repoussé.**

## Développer le syndicalisme

### ● Les structures en débat

Cette question, déjà apparue lors du débat sur l'orientation, conclut le congrès de Strasbourg.

Pour Michel Schneckenburger, représentant des PTT au bureau national, les axes de développement dégagés ne préserveraient pas l'originalité du syndicalisme CFDT chez les cadres.

Rappelant le principe constitutif d'une section syndicale unique, où cadres et non cadres confrontent et confortent leurs analyses, il s'inquiétait d'une éventuelle reconstitution par la bande d'organisations spécifiques des cadres.

Gérard Sacco, qui lui répondait, ne manquait pas de souligner les attermoissements de l'amendement qui, à un engagement dans la voie d'une évolution nécessaire, préférerait « une procédure exploratoire ». Il conclut néanmoins sur « l'absence de désaccord profond ».

Le rapporteur proposait une modification du texte et l'organisation d'un débat.

Cette ouverture entraînait le retrait de l'amendement par la fédération des PTT.

Les obstacles sont levés et un travail d'approfondissement et d'expérimentation peut donc s'ouvrir.

# RÉSOLUTION GÉNÉRALE

---

**Texte intégral de la résolution votée par le sixième congrès de l'UCC, à Strasbourg, le 20 octobre.**

---

■ La période dans laquelle se place le 6<sup>e</sup> congrès de l'UCC est fertile en événements et en enseignements. Elle montre à l'évidence que le seul changement politique ne suffit pas à introduire la transformation sociale dont les résolutions de nos précédents congrès traçaient les perspectives.

La place essentielle que doivent prendre les salariés et leurs organisations syndicales dans cette transformation reste insuffisante. Les trois ans qui viennent seront déterminants. Ils doivent permettre à notre syndicalisme de jouer pleinement son rôle en se transformant lui-même et en s'adaptant davantage avec les façons de penser et d'agir d'un monde salarié en pleine mutation. Cette mutation s'effectue notamment dans les entreprises et les administrations, ce qui renforce la nécessité de continuer à les privilégier comme premiers lieux de notre action syndicale. L'UCC se propose d'apporter sa contribution pour que la CFDT, de la section syndicale d'établissement à la confédération, réponde mieux aux interrogations et aux attentes des ingénieurs et cadres.

La France, comme les autres pays, est confrontée à des enjeux politiques, économiques, sociaux et culturels, largement dus aux ruptures durables, introduites dans les modes de production et de consommation: le renouvellement incessant des produits, la recherche de nouveaux produits vecteurs de la croissance, comme l'automatisation accélérée des procédés dans la fabrication, et l'introduction de la bureautique dans les services, mettent en cause les emplois, les qualifications requises, nos modes de vie et de travail, l'organisation générale de la société.

Les échanges internationaux, économiques, monétaires et technologiques sont toujours dominés par les pays industrialisés (notamment les USA) et les stratégies des grands groupes transnationaux sont aujourd'hui gravement perturbées par la stagnation des économies, alors que l'équilibre précaire reposait antérieurement sur une fuite en avant alimentée par la croissance. De plus, le monde est confronté à une évolution démographique très contrastée entre pays développés et tiers-monde. Il est urgent d'établir, à l'échelon mondial, des rapports équilibrés, associant les pays du Sud à un nouvel ordre économique et monétaire international et dans une première étape à une relance concertée.

L'Europe n'est plus le centre du monde, mais elle a des responsabilités essentielles dans les rapports Nord-Sud et vis-à-vis de l'affrontement Est-Ouest. Il est plus que jamais nécessaire de renforcer l'Europe industrielle et sociale.

Chez les salariés, comme dans la population, on assiste à l'apparition de nouvelles mentalités et à une plus grande hétérogénéité de comportements, ce en dépit de la diffusion à tous des mêmes

types de biens. La vague de généralisation des biens matériels a créé un socle d'homogénéité sur lequel apparaissent des comportements hétérogènes - certains plus agressifs, d'autres plus conviviaux - et une grande diversité de modèles. Cette diversité sera une caractéristique de la vie collective dans l'avenir : face au renouveau de l'individualisme, la difficile conciliation entre la recherche de plus d'autonomie dans le choix des modes de vie et de travail et les nécessaires solidarités, devra être trouvée. En particulier, l'insertion de la population immigrée demeure un enjeu fondamental.

Depuis 1981, le gouvernement de la gauche a mené des réformes structurelles, mais a tenté d'échapper, tout au moins dans un premier temps, à une partie de ces défis, par une relance conjoncturelle qui s'est heurtée à des contraintes fortes. Depuis deux ans, il a instauré une rigueur qui n'est pas celle prônée par la CFDT, car placée de façon insuffisante dans le cadre d'objectifs à moyen terme et à long terme, capables de donner un sens à l'effort et à l'activité des salariés, si ce n'est de les mobiliser.

Certaines réformes structurelles telles les nationalisations, incomprises par certains, insatisfaisantes pour d'autres, le débat sur l'école, mal engagé et mal expliqué, un saut brusque dans leur contribution fiscale, ont aujourd'hui éloigné de la gauche les cadres qui avaient voté pour elle. Par la table-ronde de 1982, le contrat de confiance de 1984, la réduction des prélèvements obligatoires, le gouvernement visait à renouer avec eux. Les initiatives n'ont pas donné les résultats qu'il attendait, car elles ont été insuffisamment suivies dans le temps.

Pendant ce temps, davantage de cadres se tournaient vers des organisations promptes à amalgamer leurs revendications et un discours oppositionnel, alors que le langage de vérité tenu par la CFDT lui donnait une étiquette de syndicat gouvernemental.

Placer, aujourd'hui, l'action gouvernementale sous l'axe central de la modernisation s'avère certes indispensable face à la concurrence internationale, mais il faut encore savoir avec qui elle s'effectuera, et dans quel but ?

L'accélération de la transition d'un modèle industriel à un autre, en réduisant

le temps de latence des nouvelles technologies est nécessaire. Certains peuvent choisir de laisser le marché dégager le modèle de consommation valable, penser que ce type de croissance résoudra le problème du chômage de nos sociétés développées, ignorer les coûts sociaux inhérents à toute mutation. Il faut faire autrement, car pour nous l'hymne à la technologie ne peut suffire à permettre la réussite économique et la transformation sociale.

Il faut encore que les gens puissent peser sur les modes de vie et de travail qu'on leur prépare. De nouveaux rapports qui voient les salariés, par l'intermédiaire de leurs organisations syndicales, peser sur les décisions économiques des firmes, sont nécessaires. De même l'émergence et le développement d'acteurs collectifs intermédiaires seuls capables de sentir les demandes de la base, permettront d'apporter des réponses plus rapides que celles de l'Etat, pour la régulation de notre société.

Aussi, la CFDT doit, avec tous les salariés, peser sur l'orientation des mutations en cours. Il s'agit pour elle de faire émerger un type de développement national et mondial qui, tenant compte de l'environnement et, en particulier, des équilibres écologiques, repose sur l'utilité et la qualité des produits et des services et favorise des rapports sociaux plus égalitaires, fondés sur plus de communication et de formation.

Cette orientation exige une intervention consciente des salariés et de leurs organisations à tous les niveaux, une organisation du travail fondée sur des salariés plus qualifiés, leur permettant tout à la fois un plus grand intérêt au travail, une plus grande autonomie personnelle et collective et une meilleure participation à l'élaboration des objectifs de l'entreprise. Ceci conduit l'UCC à retenir l'orientation stratégique suivante : les cadres doivent participer à la reconstruction de cultures professionnelles fortes dans les entreprises et dans les administrations, pour qu'elles puissent devenir créatives. Ceci passe par une politique de requalification des salariés, liée à de nouveaux modes d'organisation du travail.

Cet objectif les concerne directement, car les ingénieurs et cadres sont porteurs

de la modernisation de notre pays. Ils sont indispensables dans notre société pour innover, créer, gérer et financer le changement. Pour cela, ils doivent prendre des risques. Il est du rôle d'une organisation syndicale comme la CFDT de poser la question en ces termes et de faire des propositions syndicales, non seulement qui le permettent, mais aussi qui enclenchent une dynamique sociale. Cette stratégie suppose que le mouvement syndical soit capable d'analyser et de faire connaître les expériences et de questionner les cadres sur les systèmes d'organisation qu'ils entendent développer.

Cette orientation ne peut être menée à bien qu'avec les autres salariés, dans le cadre d'un syndicalisme capable de propositions tant économiques qu'organisationnelles, pour construire une entreprise plus créative, donc plus compétitive, une administration réorganisée au plus près des usagers, donc capable d'imaginer et de répondre aux besoins évolutifs du public. Cette stratégie s'inscrit dans une démarche confédérale qui entend lier la revendication, la proposition et la participation à la réalisation.

Le syndicalisme que nous voulons construire doit être :

- un syndicalisme d'innovation qui surmonte les corporatismes et réconcilie l'individuel et le collectif, c'est-à-dire qui prend en compte la diversité des projets individuels, essaie de reconstruire des solidarités décentralisées et favorise l'autonomie et la responsabilité ;
- un syndicalisme de proposition qui construit des alternatives dans l'entreprise, en intervenant non seulement sur les orientations stratégiques, mais aussi sur la gestion et l'organisation générale dans la localité, pour permettre la création d'emplois (notamment par la création de PME) ; qui mobilise les salariés grâce à des politiques de formation adaptées ; qui permet à chaque personne une meilleure vie hors travail, en l'aidant à se qualifier et à s'orienter ;
- un syndicalisme de responsabilité qui apporte sa pierre à l'édifice d'une entreprise plus créative, parce que fondée sur des qualifications plus fortes, de nouveaux modes d'organisation du travail et des processus de négociations décentralisées ;

- un syndicalisme d'action et de mouvement, c'est-à-dire un syndicalisme qui oriente la mutation actuelle dans une direction favorable à tous.

Les cadres doivent donc apporter à l'organisation syndicale les réalités de l'entreprise telles qu'ils les vivent, parce que nous pensons que tout changement social profond ne peut se faire que dans la conjonction de cultures différentes, dans le respect des diversités.

Il est donc essentiel que les ingénieurs et cadres CFDT soient eux-mêmes dans l'organisation syndicale et qu'ils y apportent ce qu'ils vivent. L'échange avec les autres cadres doit donc devenir une priorité pour rechercher des objectifs et des moyens d'action adaptés.

L'UCC, les groupements fédéraux de cadres, les commissions régionales ou départementales doivent fournir les points d'appui, les lieux de confrontation indispensables pour une avancée significative et collective du projet de la CFDT et de la syndicalisation des ingénieurs et cadres.

## **1. CRÉER DES EMPLOIS NOUVEAUX ET FORGER LE NOUVEAU TYPE DE DÉVELOPPEMENT**

La lutte pour l'emploi est aujourd'hui la priorité de l'UCC. D'abord parce que le chômage des cadres, même s'il est en moyenne inférieur à celui des autres catégories, touche très fortement les jeunes sortant des universités, et les plus de 45 ans. Mais aussi, parce que le gâchis humain que représente le chômage met en péril les modes de socialisation dans la société et représente également un déficit permanent pour l'économie de notre pays.

Une politique audacieuse du partage du travail est nécessaire aussitôt que possible ; mieux vaut la développer aujourd'hui, car elle sera rendue inéluctable demain par le développement des technologies ; la mobilité est à organiser ; la création d'entreprises et l'investissement sont à favoriser.

Mais de telles actions n'ont de sens pour nous que si elles sont reliées à une conception du développement économique et social : il est urgent de penser la mutation, de déterminer notre mode de développement.

**Partager le travail.** La réduction du temps de travail participe à la création d'emplois, sans que pour autant il soit possible d'établir une proportionnalité automatique entre les deux éléments. Les ingénieurs et cadres ont à examiner, dans leur entreprise, avec les autres salariés, les liens entre la réduction du temps de travail, l'introduction de nouvelles technologies, l'organisation du travail et les conditions de travail, le partage des responsabilités, pour permettre la création d'emplois. Dans la fonction publique ou assimilée, la négociation des emplois supplémentaires s'avère difficile, en raison des procédures budgétaires. L'analyse, cas par cas, des heures supplémentaires effectuées et de leur récupération en temps de repos s'avère indispensable pour y contribuer.

Les ingénieurs et cadres doivent aussi bénéficier de la réduction du temps de travail, pour une vie sociale plus équilibrée. Mais la revendication n'apparaîtra crédible que dans la mesure où des dispositions adaptées à leurs réalités de travail seront négociées, car il est difficile pour eux de maîtriser l'horaire quotidien. Cela nécessite une négociation de la charge de travail en vue d'établir un horaire moyen équivalent à celui des autres salariés. Il est donc impératif d'agir pour la disparition effective du salaire sans référence à un horaire (salaire forfaitaire) dans les branches et dans les entreprises.

Il nous faut donc, dans chaque fonction, analyser les conditions et les modalités de cette réduction (réduction hebdomadaire vers les 35 heures, récupération ? temps de repos, notamment par journées complètes, congés supplémentaires, congés sabbatiques, temps choisis...) et définir les modes d'organisation du travail, permettant à la fois de mettre en œuvre la solution retenue et de consacrer parallèlement du temps à la formation permanente. Les groupes de travail par fonction, mis en place par l'UCC, rechercheront les modalités de réduction du temps de travail les mieux adaptées au travail effectué.

L'UCC, qui est à l'origine de la loi sur le congé sabbatique, entend que soient négociées les modalités d'application dans l'entreprise : soit sous forme de compte-épargne-temps, soit sous forme de compte épargne abondé par un financement commun venant de l'entreprise et du cadre.

La situation des chômeurs ne doit pas se résumer en un temps d'inactivité souvent vécu comme temps d'inutilité sociale. Un effort d'imagination est nécessaire. La mise en œuvre d'activités courtes au niveau local, permettant aux chômeurs indemnisés de trouver une insertion sociale et culturelle, doit être examinée avec attention. Les cadres sont bien placés pour contribuer activement à la définition de telles activités ; elles peuvent être, à terme, la source de créations d'emplois nouveaux.

**Accroître la mobilité et ses garanties.** Dans cette lutte pour l'emploi, toute attitude de refus, frileuse ou négative s'avère dangereuse et ruineuse. L'offensive syndicale doit être orientée sur la formation permanente et la reconversion vers de nouvelles activités, lorsque les productions ou les services ne répondent plus aux besoins d'aujourd'hui ou sont confrontés à de profondes transformations technologiques.

L'UCC propose que dans les bassins d'emplois concernés par les pôles de reconversion, des cadres soient détachés temporairement de leurs entreprises auprès des pouvoirs publics régionaux pour apporter leurs connaissances et leurs compétences au service de ces reconversions. De même, les grandes entreprises, en prise avec des mutations importantes, pourraient créer temporairement des équipes affectées à la recherche de solutions pour le reclassement et la reconversion du personnel.

**Créer des entreprises et investir pour l'emploi.** L'UCC qui a été le promoteur des fonds salariaux, entend contribuer au développement de cette proposition à un moment où le taux d'épargne baisse dangereusement, où il est nécessaire de développer une épargne « longue », où un autre équilibre entre la consommation et l'investissement est nécessaire.

Le développement des fonds salariaux gérés de façon paritaire ou par les salariés, est une réponse : elle est fondée sur la solidarité de proximité avec les chômeurs et autorise le contrôle des investissements et des créations d'emplois, au niveau régional et local. Ces fonds entraînent une autre dynamique dans l'arbitrage entre économique et social et une transformation des rapports de pouvoir.

Nous devons trouver pour la fonction publique une réponse adaptée à sa situation propre.

L'UCC s'efforcera de faire avancer ces propositions tout en portant une attention particulière au débat sur ce thème dans notre organisation, à partir des expériences en cours.

La loi sur le congé « création d'entreprises » est intéressante et devrait inciter des cadres à utiliser pleinement leurs compétences et à créer des emplois. Les cadres CFDT s'emploieront à en négocier les modalités d'application avec les entreprises et les Pouvoirs publics.

Par ailleurs, dans la loi sur le développement de l'initiative économique, un certain nombre de mesures telles que celles concernant la reprise d'entreprise ou le développement de plans de souscription ou d'achat de sociétés par leurs salariés, gagnent à être utilisées. L'UCC recherchera la manière dont le mouvement syndical pourra s'en saisir.

**Penser la mutation, penser le nouveau type de développement.** Ceci constitue la grande tâche des ingénieurs et cadres d'aujourd'hui. Il n'y a pas de modèle préconçu ; il n'y a donc pas de contre-politique industrielle globale possible ; il faut construire le nouveau modèle de développement en marchant, mais en gardant à l'esprit quelques grandes orientations ou principes :

- développer des réponses industrielles européennes sur le terrain des produits d'avenir ;
- intervenir aux deux stades de la conception et de l'achat de machines et matériels nouveaux, pour que l'amélioration des conditions de travail soit prise en compte ;
- mettre les technologies nouvelles de la communication au service de plus de démocratie, de culture, de convivialité ;
- réintégrer les chômeurs dans la vie active ;
- mettre en place de nouveaux types de rapports avec les pays du Sud, réaliser les transferts de technologie adaptés ;
- penser une société où le temps de travail sera réduit sous des formes diverses ; le temps choisi conduit à penser autrement qu'aujourd'hui les modes d'organisation de l'entreprise, les modes de relation des salariés à leur entreprise, les possibilités de constituer une com-

munauté de travail, les modes d'utilisation du temps libre et d'insertion dans la vie locale.

## **2. REQUALIFIER LE TRAVAIL, ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE, MODIFIER LES MODES D'ORGANISATION**

La société française est confrontée à une mutation profonde touchant aux modes de production et aux modes de consommation. L'UCC entend que les ingénieurs et cadres y participent en rendant leurs entreprises plus créatrices et plus innovantes sur le plan économique et sur le plan social. Or, les modes d'organisation des entreprises sont trop hiérarchiques et bureaucratiques.

L'entreprise et l'administration innovantes sont celles qui savent confier les responsabilités au plus bas niveau. Il faut :

- plus de décentralisation, de prises de responsabilités à tous les niveaux, et de proximité avec les usagers ou les clients ;
- permettre la concertation souple entre les diverses fonctions de l'entreprise ;
- réduire le nombre de niveaux hiérarchiques ;
- associer, sous des formes à déterminer, les cadres, ainsi que les autres salariés, à la définition du projet économique de l'entreprise.

L'amélioration des conditions de travail et la mise en place d'une autre organisation, ne constituent pas seulement des objectifs sociaux, mais aussi des objectifs pour une nouvelle efficacité économique.

Le syndicalisme a un grand rôle à jouer par ses propositions pour aider à définir les perspectives économiques, les métiers, les qualifications, la formation, les modes d'organisation et les conditions de travail, qui rendront cette mutation non seulement tolérable, mais bénéfique pour les salariés de demain.

Les cadres CFDT doivent participer pleinement, avec les autres militants, à l'élaboration des propositions faites par les équipes syndicales sur le devenir économique de leur secteur et de leur établissement, sur la politique de recherche, ainsi que sur les modifications technologiques. Ils auront à cœur de mettre leurs

compétences au service de l'invention économique et sociale de leur entreprise ou de leur administration. Les cadres CFDT participent activement aux liaisons/inter de groupes et d'entreprises, aux conseils d'administration des entreprises nationalisées et aux différents organismes paritaires ou de concertation dans les administrations.

**Maîtriser la technologie.** L'UCC-CFDT demande que ses propositions sur les mutations technologiques, sur l'informatique, la bureautique, la robotique, soient prises en compte dans les branches professionnelles et dans les entreprises.

**Requalifier les emplois.** Après avoir approfondi les aspects technologiques, l'UCC lance une campagne dans les années qui viennent pour mieux cerner l'évolution des métiers de cadres, la formation qui s'y rattache, et pour peser sur la façon dont ces fonctions évolueront. C'est en fait sur l'évolution de l'ensemble des métiers que les groupes de travail seront amenés à se pencher, car par leur fonction les cadres participent pour partie à la définition des fonctions des autres salariés.

Cette réflexion et cette action donneront lieu à des groupes de travail, des colloques et à terme à une publication. Chaque adhérent cadre CFDT doit se sentir concerné et trouver les moyens d'y associer plus largement les cadres non adhérents.

**Peser sur les politiques d'éducation, de formation et de recherche.** La formation permanente, outil de cette requalification, fera l'objet d'un travail de réflexion et de propositions. Il ne s'agit pas de s'enfermer dans la seule participation individuelle à des stages extérieurs à l'entreprise ; en outre, ceux-ci ne doivent pas aboutir à des impasses pour la vie professionnelle future. La réflexion du cadre sur son activité, l'information, la documentation, la confrontation avec d'autres sont aussi des moyens nécessaires pour prendre de la distance vis-à-vis de son activité et pour se donner des capacités d'invention et d'innovation dans celle-ci. La formation permanente, partie intégrante du travail du cadre, représente un investissement nécessaire

à l'entreprise ou à l'administration. Une attention toute particulière devra être portée aux cadres plus âgés et aux autodidactes, notamment lors de la discussion des plans de formation. Le temps nécessaire à la formation doit être négocié dans le cadre de la négociation sur le temps de travail. Un groupe de travail consacré à la formation permanente accompagnera la campagne sur la qualification.

La formation initiale ne peut rester à l'écart de cette remise en question. La CFDT ne se lasse pas de répéter que le vrai débat sur l'école concerne les contenus de l'enseignement. Ce contenu ne doit pas ignorer les rapports avec les entreprises, l'évolution de l'emploi et les transformations technologiques. Il est donc essentiel que les grandes écoles, les universités, les IUT, répondent pleinement aux enjeux avec lesquels les cadres de demain seront confrontés.

L'UCC, notamment avec les commissions ingénieurs et cadres interprofessionnelles, doit prendre en charge de façon plus dynamique les contacts avec les milieux étudiants, et les interventions dans les universités et les grandes écoles. La liaison doit être établie avec le SGEN ou la FEP et PSA.

L'effort de développement de la recherche au sein des grands organismes publics (CNRS, INSERM, INRA, Enseignement supérieur...), des centres techniques et des entreprises ne doit pas être ralenti, car il est un investissement sûr pour les emplois de demain, autant pour leur qualification que pour leur nombre.

Nous sommes attentifs à ce que cet effort ne se cantonne pas à une approche purement technique et que les implications culturelles, humaines et sociales de la modernisation, soient sérieusement étudiées et prises en compte.

**Intervenir sur la gestion des entreprises et développer la négociation à tous les niveaux.** Une réflexion approfondie a été menée par l'UCC sur les modes de gestion de l'entreprise. Il nous faut la poursuivre dans les années qui viennent. La CFDT a appelé de ses vœux la décentralisation des entreprises et des administrations. Au moment où la décentralisation s'amorce, il nous faut peser pour que la négociation devienne la règle dans les rapports entre les différentes structures, notamment dans la fonction

publique, tant en ce qui concerne l'organisation du travail que dans la manière de répondre aux besoins des usagers. Une entreprise plus innovante induit un mode de fonctionnement différent. Les lois Auroux, les lois sur la décentralisation, sur la démocratisation du secteur public, les textes de même nature dans la fonction publique doivent être mis en œuvre pour accélérer cette transformation.

### **Participer à l'expression des salariés.**

Le colloque de l'UCC de mai 1984 sur le droit d'expression a clairement indiqué la nécessité du soutien des cadres pour la réussite de cette innovation. Par la façon dont ils se situent, par la réponse aux questions posées, ils facilitent ou non la dynamique et la relance des groupes mis en place.

Les cadres hiérarchiques doivent bénéficier eux-mêmes du droit d'expression, notamment dans le cadre de groupes négociés à cet effet. L'UCC revendiquera la mention explicite de cette disposition dans la loi de 1985.

L'expression collective n'est pas synonyme d'affadissement du rôle des cadres et de la maîtrise, mais corollaire de son enrichissement : développer de la créativité, préparation des choix, animation des équipes, accroissement des qualifications, développement du rôle de négociateur, prise de décisions.

Voilà autant de tâches nouvelles qui leur sont dévolues ; ils doivent pour cela revendiquer des délégations de pouvoir et des espaces d'autonomie plus importants, afin d'assumer pleinement leur rôle social dans l'entreprise.

Cela conduit parallèlement au renforcement de la qualification de tous dans l'entreprise.

Les conseils d'atelier ou de service dans le secteur nationalisé doivent être plus que les groupes d'expression directe. Débattre des conditions de travail, des modifications à apporter à l'organisation du travail, des investissements nécessaires, et de leurs conséquences, tout cela doit amener les salariés à conquérir des espaces de gestion. Les ingénieurs et cadres concernés doivent mener la même type de démarche que pour le droit d'expression, avec cet objectif plus ambitieux.

### **3. ADAPTER LES VOIES ACTUELLES DE LA SOLIDARITÉ ET PENSER DE NOUVEAUX MODES DE SOLIDARITÉ**

La période est difficile: Les cadres ont le sentiment d'assumer une part importante de la rigueur. C'est vrai dans le domaine du pouvoir d'achat : il y a tassement des salaires de l'ensemble des catégories, mais il est plus important pour plus de 50 % des cadres. C'est vrai en ce qui concerne la fiscalité : la plupart des cadres ont été touchés par la surtaxe, après avoir été touchés par l'emprunt obligatoire de l'année 83. Même si la fiscalité directe est loin d'atteindre les niveaux auxquels sont soumis les contribuables dans certains pays étrangers, elle est aujourd'hui plus progressive en France que dans beaucoup d'autres pays européens.

Il nous faut en tenir compte, même si la situation économique de notre pays suppose la continuation de l'effort de tous les Français : le déficit extérieur n'est pas encore comblé, la bataille de l'inflation n'est pas encore gagnée, le chômage s'aggrave.

Mais cet effort doit être réparti équitablement, ne pas décourager ceux qui prennent des risques, en prenant des responsabilités dans la société. Cela n'enlève rien à la recherche de plus de justice sociale : il y a là encore des marges de manœuvre, mais elles sont minces.

Les revenus du travail salarié ne doivent plus être pénalisés au regard des revenus du travail non salarié et de la propriété.

Si l'on veut recréer les bases de la solidarité, notamment par le partage du travail, il est urgent de clarifier les règles de redistribution des revenus. Pour l'UCC-CFDT, contrairement à la fiscalité, la protection sociale n'est pas, aujourd'hui, redistributrice des patrimoines et des revenus, elle ne peut pas l'être ; la protection sociale est d'abord une solidarité entre actifs et retraités, bien portants et malades, entre individus et familles, et non pas entre hauts et bas revenus.

**Élargir l'assiette de la protection sociale.** Aujourd'hui, tous les Français ont accès au système de santé, quelle que soit leur situation. Il est donc normal que tous les Français cotisent proportionnellement à l'ensemble des revenus. Le changement d'assiette correspond à l'équité. Le déplafonnement de l'assurance maladie est allé dans ce sens. Mais l'abandon du prélèvement de 1 % sur l'ensemble des revenus va à rebours. L'UCC demande que soit reprise cette orientation.

Pour l'assiette des retraites, un plafond doit subsister qui devrait évoluer comme les salaires moyens et être négocié.

L'instauration de la retraite à 60 ans a réduit en général le niveau de retraite des cadres. La diminution progressive du rapport actifs/retraités crée à court terme un problème grave dans les ressources des caisses de cadres, et dans les niveaux des retraites. L'UCC estime que ce problème doit être examiné avec réalisme, que dans la solidarité de tous, actifs, retraités et employeurs, les solutions de financement doivent être recherchées pour assurer la continuité du système de solidarité collective entre les générations que représentent les régimes de retraite par répartition.

Si un besoin de gestion collective de l'épargne apparaît aujourd'hui, l'UCC estime nécessaire de s'impliquer dans le contrôle collectif de la gestion de cette épargne, qui, dans tous les cas, doit rester du domaine du volontariat. En aucun cas, ces systèmes de gestion collective de l'épargne ne doivent apparaître comme une réponse à la baisse de rendement des régimes par répartition.

**Continuer la transformation de la fiscalité.** L'effort de redistribution des revenus doit reposer principalement sur la fiscalité directe. Mais les à-coups enregistrés dans les lois de finances 1983 et 84 sont à rejeter.

Si l'UCC a demandé l'allègement ou la suppression de la surtaxe, c'est bien parce que les cadres n'ont pas vu les raisons exactes de leur contribution exceptionnelle, et parce qu'il était nécessaire de rétablir les conditions d'un meilleur débat social pour permettre à la solidarité consciente de s'exercer au plus près des réalités locales et en fonction de l'impératif principal : l'emploi.

Il n'en reste pas moins que la transformation du système fiscal doit être poursuivie, notamment :

- par une réforme des droits de succession ;
- par une transformation progressive du quotient familial : la non-revalorisation chaque année du plafond limitant les effets du quotient familial, conjuguée avec une revalorisation des prestations familiales, pour le premier et le deuxième enfant, devrait permettre d'instaurer le droit à l'enfant que réclame la CFDT ;
- par une réforme de la fiscalité locale sur laquelle l'UCC travaillera ;
- par une lutte énergique contre la fraude.

**Agir pour une politique salariale au service de l'emploi.** La revendication salariale ne peut, aujourd'hui, être séparée de la question de l'emploi. Elle doit tenir compte, tout à la fois, du partage du travail, de la comptabilité des entreprises ou des administrations, de leurs besoins d'investissement et des objectifs macro-économiques que s'est donnée la collectivité dans le cadre d'une planification démocratique.

Aussi, au niveau des salaires, si l'UCC revendique le maintien du pouvoir d'achat global, les augmentations pourront être différenciées pour favoriser l'emploi ; une réduction du temps de travail permettant de maintenir et de créer des emplois pourra faire l'objet d'une compensation salariale différenciée, dans la mesure où les cadres bénéficient de la réduction du temps de travail. Dans ce cas, cela doit être apprécié et négocié au niveau de l'entreprise.

En aucun cas, les bas salaires ne doivent subir une amputation de leur pouvoir d'achat. C'est avant tout par une requalification des emplois que la priorité sera donnée aux bas salaires.

Enfin, les inégalités hommes/femmes doivent être effectivement supprimées, tant en matière de salaires, de formation, que d'accès à des postes de responsabilité dans l'entreprise et l'administration. L'UCC veut que la politique salariale des ingénieurs et cadres soit négociée dans le cadre de la politique salariale pour l'ensemble des catégories professionnelles dans l'entreprise et la branche. Des garanties collectives doivent être obtenues sur les grilles et sur l'évolution de carrière.

Sans oublier les effets néfastes des salaires au rendement et des négociations secrètes et individuelles des rémunérations, l'UCC constate que les entreprises et les administrations développent des politiques d'individualisation des salaires ou des carrières. Des règles claires doivent être négociées dans l'entreprise. Les rémunérations peuvent être pour partie liées aux performances de l'individu et du groupe de travail.

Ainsi, l'évolution de la rémunération de chacun pourra tenir compte tout à la fois des progrès de productivité du pays et de la dérive présumée des prix, des progrès de productivité de l'entreprise, et enfin du travail fourni, des performances atteintes par les individus et les groupes. La rémunération du cadre dirigeant sera liée à sa capacité de diriger l'entreprise. Un des éléments d'appréciation pourra être les résultats à moyen terme ou à long terme de l'entreprise. A cette fin, une partie de la rémunération pourrait être différée sous une forme ou une autre afin de ne pas favoriser une gestion à court terme.

Cela suppose d'agir pour une plus grande transparence des revenus salariaux dans chaque entreprise (salaire, primes, avantages en nature).

Pour cela :

- il faut que les augmentations individuelles soient connues ;
- les statistiques de salaires publiées dans les bilans sociaux et au moment de la négociation annuelle de la politique salariale (obligation de négocier les salaires depuis la loi de 1982), devraient être beaucoup plus détaillées (niveaux et évolution réels par coefficients ou indices ; les statistiques par catégorie ne suffisent pas) ;
- le rapport Blanchard clarifiant le système de primes dans la fonction publique doit être publié ;
- chaque salarié devrait recevoir en fin d'année un document récapitulatif lui indiquant : son salaire brut et net, son temps de travail, le cumul des différentes cotisations sociales et des points acquis, etc.

L'UCC a mis en place, pour connaître l'évolution des salaires individuels des cadres, le panel OSCAR qui fait, aujourd'hui, autorité. L'UCC renouvelle sa demande au ministère du Travail pour suivre en permanence l'évolution des

salaires individuels de 5 000 à 10 000 cadres représentatifs de tous les secteurs.

Le modèle de calcul du revenu disponible d'un ménage (programme sur ordinateur) du CERC devrait être rendu accessible et utilisé par tous (syndicalistes, journalistes...) pour calculer les évolutions réelles, mais aussi par les pouvoirs publics, pour simuler avec précision les effets d'une mesure nouvelle ou les effets cumulés d'un train de mesures sur un individu ou un ménage.

#### **4. DÉVELOPPER LE SYNDICALISME POUR LES INGÉNIEURS ET CADRES**

Par un important débat, la CFDT entend transformer à la fois son langage et son fonctionnement, en tenant compte d'une population salariale diverse. Elle souhaite renouveler en profondeur l'image du syndicalisme. L'UCC, pour sa part, veut mener cette transformation, afin de rendre le syndicalisme plus attractif pour les ingénieurs et cadres.

Notre syndicalisme de proposition et de transformation, souhaite s'adresser au plus grand nombre de cadres et les conduire à considérer l'adhésion syndicale comme normale et nécessaire à leur compréhension de l'entreprise et à leur action. L'adhésion deviendra plus massive, si cet intérêt prend le pas sur la peur devant l'hostilité encore trop fréquente des directions.

Nous devons veiller à l'application du droit au délégué syndical supplémentaire pour les deuxième et troisième collèges. La CFDT veut un syndicalisme pluraliste. Cela résulte de la volonté de développer les échanges entre les différentes catégories de salariés au sein des structures syndicales. Pour cela, les cadres CFDT ont à développer une démarche syndicale adaptée à leur catégorie, à élaborer des propositions spécifiques aux différentes fonctions de cadres, à concevoir des formes de participation diversifiées à l'organisation syndicale. Dans ce but, il est indispensable que se développent, dans les syndicats, des équipes CFDT d'ingénieurs et cadres, bien insérées dans leur milieu professionnel, avec des

responsabilités reconnues dans leur syndicat, prenant en compte également les problèmes des adhérents isolés. Ces équipes ont à élaborer elles-mêmes des propositions, en débattre dans les syndicats et les sections syndicales, prendre les initiatives, concevoir les formes d'intervention les mieux adaptées à leur environnement. Elles ne seront pas identiques dans un siège, une administration, un centre de recherche ou une usine. Pour les PME, une coordination des cadres CFDT est localement souhaitable. Une telle démarche permet de construire un syndicalisme proche des ingénieurs et cadres et de répondre ainsi à leurs préoccupations. Elle s'appuie sur un effort accru de présence dans tous les lieux où sont les cadres et dans les institutions.

Le V<sup>e</sup> congrès de l'UCC avait précisé notre volonté de constituer des groupes fédéraux de cadres au sein de chaque fédération et de créer des commissions régionales ingénieurs et cadres. Des efforts importants ont été accomplis en ce sens et ont permis un élargissement du Bureau national de l'UCC, et une meilleure prise en charge des préoccupations des cadres par les organisations fédérales et interprofessionnelles. Mais il reste encore beaucoup à faire pour que groupes fédéraux et commissions interprofessionnelles disposent de militants, de responsabilités, de moyens pour être suffisamment efficaces.

C'est pourquoi le congrès, dans le but d'augmenter l'audience de la CFDT parmi les ingénieurs et cadres, confie au Bureau national la tâche de mettre en œuvre, après débat, en relation avec l'ensemble des structures confédérées, les cinq axes suivants :

- développer l'implantation des structures et veiller à leur fonctionnement, avec la constitution de GFC dans toutes les fédérations et de commissions ingénieurs et cadres dans les plus grosses agglomérations urbaines et avec la poursuite de l'effort d'élargissement du Bureau national et d'implication dans les activités de l'UCC ;

- rendre plus efficace le potentiel de militants en liaison avec les syndicats, fédérations et URI. Les moyens d'information, de formation et d'enquête seront développés, les fichiers militants seront complétés et améliorés ;

- développer les efforts de syndicalisation, notamment des jeunes et des femmes, et les services diversifiés aux adhérents et aux équipes syndicales ; notamment sous forme de contribution de l'UCC à des syndicats et sections syndicales décidés à développer la syndicalisation des ingénieurs et cadres ;

- assurer à l'UCC un mode de financement stable dans le cadre de la charte financière confédérale ;

- favoriser les efforts de structuration et les réalisations communes à plusieurs organisations CFDT.

## **5. INTENSIFIER NOTRE ACTION INTERNATIONALE**

Le V<sup>e</sup> congrès en décembre 1981 avait décidé de demander notre adhésion à la Fédération Internationale des Employés, Techniciens et Cadres (F.I.E.T.). Cette adhésion est acquise depuis juin 1984. Cela nous a permis de prendre part à la première Conférence mondiale sur les cadres et de nous situer positivement dans les orientations de la FIET concernant les axes revendicatifs et la syndicalisation des cadres.

Cette adhésion nous permettra à l'avenir de participer au groupe de travail cadres de la FIET et favorisera les échanges bilatéraux ou multilatéraux déjà engagés avec les organisations syndicales d'autres pays.

L'action internationale de l'UCC, en liaison avec la confédération et les fédérations, se poursuivra selon les orientations définies par le rapport international du V<sup>e</sup> congrès de 1981. Une attention prioritaire nous conduira à rechercher :

- d'une part, les initiatives permettant aux ingénieurs et cadres d'accélérer la construction européenne ainsi que les modes de réflexion, de coordination et d'intervention des organisations syndicales au niveau européen ;

- d'autre part, les initiatives permettant aux ingénieurs et cadres de contribuer au développement du tiers-monde, en relation avec les organisations syndicales de ces pays, notamment par la poursuite de notre réflexion sur les échanges technologiques.

## BUREAU NATIONAL ET SECRÉTARIAT DE L'UCC

Les élections à l'issue du congrès ont donné la composition suivante du Bureau national et du Secrétariat de l'UCC.

### BUREAU NATIONAL

*Candidats présentés par le Bureau national sortant pour constituer le secrétariat national :*

Marie-Dominique Calça  
Daniel Croquette  
Joseph Le Dren  
Michel Rousselot

*Candidats présentés par les fédérations :*

Michel Cruciani (FGE)  
Jean-Louis Foucaud (FGMM)  
Henri Gillet (FTILAC)  
Jacques Leclere (FUC)  
Jean-claude Mialhe (FGTE)  
Christian Ramphft (FPSTE)  
Michel Schneckenburger (PTT)  
Paul Vermande (SGEN)

*Membres désignés au titre des groupes fédéraux de cadres (GFC) :*

Paul Cadot (FGMM)  
Paul-Bernard Catelan (FGTE)  
Claude Chapelard (FNCFB)  
Bernard Drillon (FUC)  
Gérard Freiburger (FPSTE)  
Jean-Louis Joliot (FGE)  
Claude Koesler (INTERCO)  
Gérard Sacco (Santé)  
André Vigné (PTT)

### SECRÉTARIAT

Daniel Croquette  
*secrétaire général*  
Michel Rousselot  
*secrétaire général-adjoint*  
trésorier  
Marie-Dominique Calça  
*secrétaire nationale*  
Joseph Le Dren  
*secrétaire national, rédacteur en chef de « Cadres CFDT »*

La *résolution générale* a été adoptée par 472 voix (53 contre, 90 abstentions) sur 615 exprimées.

## YVES LASFARGUE

**Secrétaire national de l'UCC-CFDT de 1975 à 1984, Yves Lasfargue vient de rejoindre comme conseiller technique et pédagogique, sur les problèmes « Hommes et technologies » l'Institut français de gestion (IFG).**

Né le 14 février 1939, Yves Lasfargue est ingénieur diplômé de l'ECAM (*Ecole catholique des Arts et Métiers*) de Lyon, de l'IAE de Paris et licencié d'urbanisme à Paris 8 Vincennes. Professionnellement, avant son séjour à l'IFG (1968-1975) il avait été coopérant en Algérie (1962-64) à « *Electricité et gaz d'Algérie* », région d'Oran, puis ingénieur-informaticien.

A l'UCC-CFDT, Yves Lasfargue s'était progressivement spécialisé dans l'analyse de l'impact socio-économique des technologies nouvelles, essentiellement informatiques. Parmi les principaux dossiers dont il a été chargé : les problèmes de l'emploi-chômage et indemnisation, de la réduction du temps de travail, des salaires - revenus et transferts sociaux, des retraites, de la formation permanente, de la politique industrielle (filiale électronique). En lien avec ces activités, il a été :

- membre du conseil économique et social au titre de la CFDT et dans cette instance rédacteur du rapport sur l'avenir de la robotique. Membre du conseil d'administration de l'APEC,



conseiller technique à l'AGIRC, il a participé dans la délégation CFDT, à de nombreuses négociations nationales avec le patronat. Président du Cesi (Centre d'Etudes Supérieures Industrielles), le plus important organisme paritaire de formation permanente, il a également présidé le groupe de stratégie industrielle « *technologies diffusantes* » (micro-électronique, bio-technologies, nouveaux matériaux) du neuvième plan.

Ces activités ont été pour lui l'occasion de réaliser, avec diverses collaborations à l'UCC, des séries de documents pédagogiques (affiches, tracts, posters) et de publier hors CFDT un nombre important d'ouvrages (1).

Lors de ce congrès Daniel Croquette, nouveau secrétaire général de l'UCC, l'a chaleureusement remercié, et l'ensemble de l'équipe de l'UCC se joint à lui pour souhaiter bon vent à Yves.

(1) « *Ordinateurs, gestion et entreprises* » (Hachette, 1972).

« *Ordinateurs pour la gestion* » (de Vecchi, 3 éditions : 1978, 1980, 1982) Aux éditions d'organisation :

« *Une informatique par et pour les gestionnaires* » 20 000 exemplaires vendus de 1976 à 1981. « *L'avenir de la robotique* » (rapport au CES) et « *Vivre l'informatique* ». (1984).

# RELEVER LE DÉFI

PAR JEAN KASPAR

■ Nous vivons une période fantastique, une période où éclatent de nombreuses contradictions, où tout est possible. Une période de contrastes.

D'un côté, un progrès technique, technologique et scientifique qui ouvre des espaces nouveaux et qui peut donner aux sociétés, aux hommes et aux femmes, les moyens de construire de nouveaux modes de vie, de nouveaux rapports au travail, de nouvelles solidarités et de procéder à de nouvelles avancées économiques, sociales et culturelles.

De l'autre côté, le développement du chômage, la marginalisation de catégories entières d'hommes et de femmes exclues d'une société qui montre son incapacité à maîtriser le progrès et à lui donner un sens. A cela s'ajoute le développement de la pauvreté, la déqualification, l'incertitude devant l'avenir et des millions d'hommes et de femmes à travers le monde qui souffrent de la faim et qui ne peuvent pas satisfaire leurs besoins minima.

A certains moments, on se sent pris d'une espèce de vertige qui donne l'impression que nous sommes face à une fatalité de l'histoire. La tentation est grande de baisser les bras et de se dire que l'action collective ne sert à rien. Ici et là, fleurissent d'ailleurs des « modes » qui tendent à faire croire à l'inefficacité d'un projet collectif.



La tentation est grande de se replier sur soi et de tenter d'en sortir seul, en se faufilant à travers les obstacles et les difficultés.

Dans ce contexte, votre congrès représente indiscutablement une bouffée d'oxygène. Il montre qu'il y a des hommes et des femmes qui tentent d'être des inventeurs d'avenir. Qu'il y a des salariés, des cadres, qui veulent prendre toute leur place dans la construction d'un projet de transformation économique, social et culturel.

Il montre aussi que le syndicalisme représente toujours un outil essentiel dans la maîtrise des transformations qui s'opèrent dans la société.

Imaginons un instant, en effet, ce que serait la situation des salariés s'il n'y avait pas eu le syndicalisme et l'action d'hommes et de femmes qui refusent la fatalité et qui croient possible un autre avenir, un progrès qui ne soit pas simplement la traduction d'une efficacité économique, mais aussi la traduction d'une efficacité sociale, humaine et culturelle.

Un congrès est un moment important, l'occasion de faire le point, le moment où se définissent de nouveaux progrès, où se dégagent des décisions d'action et où l'on adopte un plan de travail parfois à travers des affrontements. Mais je crois à la nécessité du débat, de la confrontation, dès l'instant qu'il y a une

volonté commune de construire des orientations permettant de rassembler tous ceux et toutes celles qui veulent devenir les artisans de leur propre histoire, et de l'histoire collective ; car il n'y a pas de destin individuel sans lien avec un destin collectif.

## **PRENDRE LA MESURE DES DIFFICULTÉS ET DES CHANCES DE LA PÉRIODE**

Il est important de prendre la juste mesure des difficultés, mais aussi des chances qu'ouvre la période actuelle.

Nous prenons conscience que la croissance à laquelle nous avons participé et que nous avons connue au cours de nombreuses années, n'a pas su répondre aux problèmes du chômage, aux aspirations à plus d'égalité, et à plus de participation. Le chômage que nous pensions contenir devient une réalité à laquelle nous sommes quotidiennement confrontés. Il fait peser sur l'avenir de notre société de lourdes menaces. Il favorise le repli sur soi et la recherche de boucs-émissaires, développe le phénomène de la marginalisation, en conduisant à une segmentation de la société et aux égoïsmes les plus pervers.

Nous mesurons aujourd'hui les limites de l'intervention de l'État et du raisonnement macro-économique. L'action du gouvernement de gauche nous fait voir que les changements politiques ne suffisent pas pour engager les transformations d'une société, mais qu'il y faut une mobilisation des forces sociales.

Nous sommes face à des mutations sans précédent :

- *mutations économiques* qui entraînent des restructurations, des fermetures d'entreprises et qui conduisent, très souvent, au chô-

## **L'HOMMAGE DE JEAN KASPAR À PIERRE VANLERENBERGHE**

« Je ne voudrais pas terminer mon intervention sans remercier Pierre Vanlerenberghe qui finit son mandat de secrétaire général de l'UCC et qui quitte le Bureau national confédéral.

Pierre, je te remercie de tout ce que tu as fait pour la CFDT, chez les cadres, mais aussi pour la CFDT d'une façon générale. Ta contribution a été importante, ton exigence et ton souci de rigueur ont apporté beaucoup à nos débats confédéraux.

Si la CFDT est aujourd'hui ce qu'elle est, c'est aussi un peu à toi que nous le devons. Il y a des hommes et des femmes que l'on aimerait ne pas quitter ; tu es de ceux là ; mais je suis convaincu que dans les responsabilités qui seront les tiennes, tu continueras à nous apporter ta compétence, ton imagination et tes propositions.

Je te dis simplement merci et te souhaite bonne route dans tes nouvelles responsabilités.

Par la même occasion, je voudrais également encourager Daniel Croquette à prendre le relais. Je suis convaincu, pour ma part, que l'UCC est aujourd'hui entre de bonnes mains. Bon courage pour tes responsabilités. » ■

mage parce que ne sont pas encore réunies les conditions d'une maîtrise de ces mutations ;

- *mutations technologiques* qui vont bouleverser les modes d'organisation de la production, l'organisation des services, nos modes de vie et vraisemblablement, nos cultures.

Elles posent en termes nouveaux les problèmes de formation, de l'école à la formation permanente, et ouvrent une nouvelle problématique dans le déroulement de carrières et dans l'émergence de nouveaux métiers.

- *mutations culturelles* qui faisant émerger des aspirations à plus

d'autonomie, de responsabilités, nous percutent de plein fouet, nous qui avons l'habitude de raisonner en termes de collectif et qui avons encore du mal à intégrer les aspirations individuelles.

Ces mutations peuvent être porteuses d'avenir si nous savons nous appuyer sur elles pour nous forger un projet qui ne soit pas simplement la reproduction du passé.

Ces bouleversements doivent être pour nous facteurs de mobilisation. Nous devons faire appel à toutes les formes d'intelligence, à toutes les créativité et à toutes les imaginations qui existent dans la société, mais aussi dans l'entreprise, sur le lieu de travail.

L'investissement le plus important est incontestablement la richesse humaine. Une organisation comme la CFDT doit être et peut être ce lieu où éclatent toutes les énergies pour construire un monde et une société plus juste, plus fraternelle, plus solidaire, pour reprendre des termes qui peuvent paraître anciens, mais qui traduisent bien la démarche de fond du syndicalisme et du mouvement ouvrier.

## **ADAPTER NOTRE SYNDICALISME**

Pourquoi le nier, le syndicalisme a besoin de s'adapter. Si nous traversons indiscutablement une crise, ce n'est pas seulement la crise du syndicalisme, mais celle de toutes les formes de représentation collective.

Vous avez, **en tant que cadres**, à prendre toute votre place dans ce syndicalisme-là. Vous avez à assurer pleinement votre identité. Vous devez être porteurs des problèmes qui se posent dans votre catégorie professionnelle, vous avez à parler aux cadres, à faire avec les cadres et à nous aider à prendre mieux en compte leurs problèmes et leurs spécificités.

Certes, cela n'est pas toujours facile

mais il me semble que votre grande chance, c'est de militer dans une organisation confédérée qui veut être le contraire d'un groupe de pression et une force de transformation dans la société.

Il est important que vous preniez toute votre place dans les groupements fédéraux de cadres, pour débattre de vos problèmes, que vous vous organisiez au niveau des grandes agglomérations pour accueillir les isolés, prendre en charge les problèmes de formation, d'école et réfléchir sur les modes de vie aujourd'hui, car les inégalités ne sont pas seulement des inégalités salariales ou de revenus ; elles sont également dans les modes de vie, dans l'habitat, dans la culture et la formation.

### **• Un syndicalisme de propositions**

Nous devons être capables, en effet, de prendre les risques de la proposition en sachant se mouiller ; c'en est terminé d'une stratégie syndicale fondée sur le « y-a-qu'à » ou « le patronat peut payer » ou bien encore « le gouvernement n'a qu'à faire ».

La crédibilité du syndicalisme, dépend de notre capacité à faire des propositions pour le développement de l'emploi, la maîtrise des nouvelles technologies, la définition de nouveaux métiers, l'amélioration des conditions de vie et de travail. Par la place que vous tenez dans la société, mais aussi dans les entreprises, vous pouvez nous aider à faire que le syndicalisme ne se caractérise pas simplement par la générosité du cœur, mais par une capacité de synthèse entre toutes les formes de l'intelligence.

### **• Un syndicalisme qui se réconcilie avec l'entreprise et l'économie.**

Il est important aussi de nous réconcilier avec l'entreprise et l'économie.

Trop longtemps, nous avons sous-estimé la réalité des contraintes éco-

nomiques. Certes, que l'on nous entende bien, il ne s'agit pas d'accepter les contraintes comme des données immuables, mais de prendre conscience qu'elles existent, que par exemple, nous sommes placés dans une économie de plus en plus ouverte, dans une économie où la compétitivité devient de plus en plus féroce, où se développent des stratégies.

Il s'agit donc de prendre la mesure de ces contraintes pour les dépasser et trouver d'autres issues, créer par exemple de nouveaux rapports entre les sociétés industrielles et les pays en voie de développement.

Montrer que la vraie compétitivité ne repose pas seulement sur l'efficacité économique, mais aussi sur l'efficacité sociale et sur l'intervention des hommes et des femmes dans tout ce qui concerne les conditions et l'organisation du travail.

L'entreprise n'est pas seulement un lieu d'exploitation c'est aussi un lieu de coopération conflictuelle, où, certes, se cristallisent les rapports de force mais où naît concurremment une volonté commune de justice et de plus grande solidarité. Nous devons récuser cette idée tout-à-fait inacceptable qui consisterait à faire croire que le parti de l'entreprise, c'est le seul CNPF.

Nous sommes ouvriers, techniciens, agents de maîtrise, cadres, le vrai parti de l'entreprise, car c'est notre travail, notre intelligence qui apportent à cette dernière, les ressorts nécessaires à son progrès.

• **Un syndicalisme qui fait de la négociation un élément majeur d'une nouvelle pratique sociale.**

L'obligation de négocier au niveau des branches et des entreprises représente un enjeu fantastique pour modifier les rapports sociaux et réduire l'intervention de l'Etat.

Il y a encore quelques idéologues qui considèrent que la négociation n'est

possible ou acceptable que dans la mesure où les conditions politiques en sont réunies.

Je réfute, pour ma part, un tel préalable. La négociation est un acte normal du syndicalisme ; c'est par la négociation en effet que les acteurs sociaux peuvent régler eux-mêmes les problèmes qui se posent, au niveau où ils se posent.

Il est vrai que la négociation n'est pas un acte facile, en particulier dans une période sans croissance ; cela d'ailleurs conduit certains syndicalistes à considérer « qu'il n'y a plus de grain à moudre ». Curieuse conception du syndicalisme alors que les problèmes sont si nombreux : changements technologiques, conditions de travail, déroulement de carrière, amélioration des qualifications, mise en route de processus de formation adaptés à l'ampleur des problèmes posés, création de nouveaux droits pour les salariés des petites et moyennes entreprises. Il y a donc indiscutablement, une marge importante ouverte aujourd'hui à la négociation. Cela suppose deux conditions :

• la première, que le syndicalisme n'ait aucun complexe à s'engager résolument dans la négociation. Il est bien évident pour nous qu'une société progresse par conflits et par compromis successifs ; l'un et l'autre, le conflit et le compromis sont un acte normal qui, bien évidemment, doit s'inscrire dans une stratégie et un projet de transformation ;

• la deuxième condition, c'est que le patronat accepte de jouer le jeu et cela n'est pas encore évident comme le montre la négociation en cours sur l'adaptation des conditions d'emploi. Il serait dangereux pour l'avenir des rapports sociaux dans notre société que le patronat s'installe dans une espèce de « guerre tranchée » et qu'il refuse aux syndicalistes la possibilité de négocier tout ce qui concerne l'entreprise et l'économique. Nous refusons clairement

la séparation des tâches qui consisterait à limiter le rôle du syndicaliste à la seule prise en compte des effets sociaux, des mesures prises par les chefs d'entreprises ou par les technocrates gouvernementaux. Nous refusons cette séparation des tâches qui consisterait à dire aux uns les grandes décisions économiques et stratégiques ; aux autres la gestion du social ; comme si l'on pouvait séparer les deux aspects d'un même problème.

• **Aborder positivement les problèmes de la modernisation**

Nous voulons aborder positivement les problèmes posés par la nécessaire modernisation de notre économie, mais pour la CFDT, la modernisation doit viser plusieurs objectifs. Assurer la compétitivité des outils mais aussi la qualité du travail des branches ou des services. Elle doit également permettre d'améliorer les conditions et l'organisation du travail, la qualification des salariés et

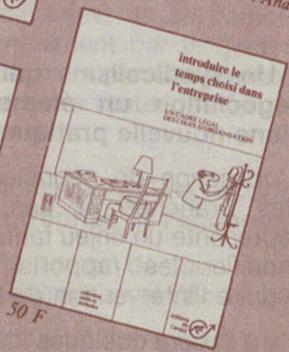
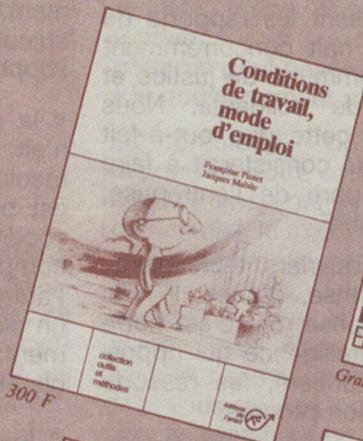
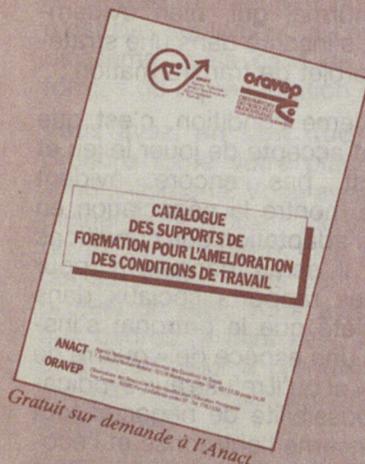
favoriser l'intérêt au travail par des possibilités de promotion et le développement de la responsabilité. La modernisation doit concerner tout autant l'économie que les rapports sociaux. Il y a, indiscutablement, faute de gestion lorsque la modernisation est décidée brutalement, sans négociation, sans concertation, et nous sommes là, d'une certaine manière, au cœur des mutations technologiques.

C'est un des thèmes majeurs porté par l'UCC ces dernières années. Vous nous avez aidés à faire avancer notre réflexion et nos propositions en particulier en matière de droits collectifs face à ces mutations. Vous avez aidé nos militants à sortir d'une vision très négative de ces mutations. Il faut aller plus loin aujourd'hui.

Nous demandons, non seulement des droits collectifs pour contrôler et orienter ces mutations, mais aussi des droits individuels qui, au-delà de

## LES DERNIERES PARUTIONS DES EDITIONS DE L'ANACT

Tous les prix s'entendent franco de port



notre capacité propre, doivent permettre aux travailleurs de ne pas être à la merci de ces mutations.

Pour autant – nous n'abandonnons pas, tant s'en faut, notre volonté d'être partie prenante des mutations qui s'opèrent et devraient s'opérer aujourd'hui dans nos entreprises. Mais le changement – nous voulons le négocier.

Nous ne voulons plus que les travailleurs soient les seuls à supporter les conséquences de l'incompétence de nombreux chefs d'entreprise. La crise, nous la ressentons d'autant plus fortement que bon nombre de nos entreprises ne sont plus compétitives. Et elles ne le sont pas du fait des hommes. Elles le sont du fait de leur vétusté : les 2/3 des outillages utilisés dans les entreprises françaises ont plus de dix ans !

Négocier les changements technologiques implique un énorme effort de compétence de la part des sections syndicales. L'apport des cadres, le rôle qu'ils doivent jouer est tout-à-fait primordial. Là aussi, il faut qu'ils se mobilisent.

Parce qu'elles affectent nos métiers, nos savoirs et nos savoir-faire, nous avons porté une attention particulière aux nouvelles technologies. Il nous reste largement à agir pour qu'enfin elles transforment le travail. Nous savons d'expérience que, bien conçue, la technologie peut libérer le travail, le qualifier et permettre à l'homme de tenir sa juste place, celle où il est irremplaçable.

Mais nous savons aussi d'expérience combien, choisies à des seules fins de productivité, celles-ci étant conçues dans le sens le plus étroit du terme, ces nouvelles technologies peuvent accroître la division traditionnelle du travail avec toutes ses conséquences pour les travailleurs et pour les entreprises.

Les technologies ne sont pas porteuses en elles-mêmes et comme

par un fait de nature, de déterminismes spécifiques. Elles sont essentiellement le fruit de choix sociaux fondamentaux et elles portent dans leur conception même, les germes de leurs conséquences. C'est pourquoi, nous nous battons avec vous aujourd'hui pour obtenir la possibilité d'en négocier l'introduction.

Enjeu formidable et immédiat dans notre pays et pour le futur du monde. Les problèmes qui se posent à l'échelle de l'entreprise sont finalement de même nature que ceux que l'on rencontre, dans les pays en voie de développement. Ils sont de deux ordres :

Ils concernent en premier lieu les *transferts de technologies* : sur ce sujet, vous avez considérablement aidé à notre réflexion. Notre histoire nous a appris notre capacité à exporter « le meilleur », mais aussi le pire. A cause de leur puissance même, ces nouvelles technologies sont capables de broyer des cultures, et par une trop courte vue, de sacrifier l'avenir au présent.

Ils touchent aussi, et tout autant, les problèmes de *recherche* : dans quoi continuons-nous à investir : les technologies ou l'armement nucléaire ? Cette conscience permanente de l'importance de nos relations et de nos responsabilités à l'égard des PVD doit guider nos choix de recherches. Nous devons, plus que par le passé, développer des solidarités qui dépassent le seul cadre hexagonal. Il n'y a pas d'avenir dans le prolongement actuel des inégalités, ni pour nous, ni pour les pays en voie de développement. Les nouvelles technologies peuvent nous donner l'occasion d'une autre croissance.

Nous devons en trouver la voie ensemble et nous ne la trouverons que si vous y prenez toute votre part.

**Jean Kaspar**

## FLEXIBILITÉ, NON ADAPTATION, OUI !

La plus longue négociation de l'année 84, celle sur *l'adaptation des conditions d'emploi* n'a pas, à ce jour abouti. De toutes les parties prenantes, la CFDT a le plus fait pour parvenir à un texte acceptable.

Pourquoi ? Parce que cette négociation sur la « flexibilité », comme l'ont dénommée les media, à la suite du CNPF, pose la question essentielle pour le syndicalisme dans la période : « Serons-nous capables aujourd'hui et dans les prochaines années de prendre à bras le corps la situation, de notre pays, de nos entreprises, de notre société ? »

Notre attitude dans ce cas précis, s'inscrit dans la ligne de ce syndicalisme de proposition attaché aux enseignements du terrain que la resyndicalisation de 1978 a fait émerger. A l'heure actuelle, seule la prise en compte de la dimension économique dans l'action syndicale permet de répondre au défi du chômage ; c'est à travers l'organisation du travail, le contrôle des investissements que l'on peut orienter les choix décisifs pour l'emploi de demain.

Un syndicalisme attaché à la pratique contractuelle est capable de faire émerger des solutions au plus près des situations réelles des entreprises. L'accord conclu

au niveau national devait en effet, être repris et adapté au niveau des branches et des entreprises.

De plus dans une période difficile, il s'agit de déboucher sur des dispositions contractuelles susceptibles de se pérenniser ; ainsi les lois Auroux qui pourraient s'inscrire pleinement dans le quotidien des entreprises. Plus spécifiquement, pour les ingénieurs et cadres, la négociation comportait trois aspects particulièrement importants :

- la maîtrise des technologies, revendication portée par l'UCC depuis plusieurs années, approfondie par notre camarade Yves Lasfargue, pourrait déboucher dans une négociation interprofessionnelle articulante des négociations de branches et d'entreprises. Nous ne sommes pas prêts à abandonner cette cible.
- Le décompte annuel du temps de travail qui permettrait de réduire le temps de travail des cadres selon des modalités différenciées : cumul d'heures de déplacement sous forme de journées de repos prises dans l'année voire cumul sous forme de congés sabbatiques.
- Le cumul du plafond de sécurité sociale au prorata temporis rendrait plus crédibles les solutions de temps partiel pour les cadres.



Au patronat incombe une partie de l'échec actuel de cette négociation. Le texte provocateur du début décembre, les maigres concessions faites sur les délégués professionnels locaux ou sur les contrats précaires n'ont pas permis à la CFDT dans son ensemble d'accepter un accord dans lequel les contreparties en terme d'emplois apparaissent imprécises. D'autre part, le texte a davantage été jugé par les militants par ce qu'il apportait ou enlevait à chacun que sur les enjeux qu'il revêtait dans la période, enjeux qui lui avaient valu un avis positif au Bureau National Confédéral.

Saurons-nous surmonter ce premier obstacle et parvenir à un accord sur d'autres bases ? La CFDT met tout en œuvre pour y parvenir dans les prochaines semaines, car si cette première phase n'a pas réussi, les enjeux demeurent. ■

## LE GRAND SUCCÈS DU FORUM DES CE

Pour plus d'un observateur, l'organisation d'un forum national des comités d'entreprise et des CHS-CT relevait du coup de poker. Y avait-il un sens à réunir en un même lieu, trois jours durant tous ceux qui, élus au titre de la CFDT, gèrent dans le quotidien des entreprises, les activités les plus diverses : conditions de travail et loisirs, logement et formation, restauration collective et sports, bibliothèque, animation culturelle, etc... ?

Comment faire cohabiter sans que ce soit hétéroclite ou morose, ces militants de toutes les régions dont les préoccupations vont de la gestion économique au spectacle, du sport au tiers-monde, de la consommation au musée, de l'audiovisuel à

l'épargne, et ceci en présence de leurs partenaires administratifs, financiers, commerciaux ?

Enfin, pouvait-on garantir, en louant, y compris des espaces publicitaires et en fixant l'entrée à 80 francs, que l'affaire ne se solderait pas par un joyeux déficit ?

C'était une première. C'était un coup d'audace, de la part des responsables du Celic ; Jean-Paul Jacquier en faisait clairement un défi et un test de la vitalité syndicale :

*« Qui a dit que le syndicalisme est triste et qu'on ne s'occupe pas des élus d'entreprise qui prennent en charge différentes questions sociales, économiques ou autres ?*

*Qui a dit qu'il ne se passait rien dans les entreprises*

alors que tous les jours, des milliers d'élus mènent une action peu connue, dont les mass-média parlent peu, mais qui est essentielle à la société ?

Qui a dit qu'on n'a plus d'idées, plus de projet, plus de réalisations ?

Pas vous ? Et bien alors, inscrivez-vous au Forum CE. »

La réponse justifia amplement l'entreprise. On escomptait trois mille entrées, on s'arrêta de compter à 10 000. Pendant trois jours, le pavillon Baltard ne désemplit pas résonnant de rumeurs, de discours, de débats, de danse et de musique. C'était vivant, spontané, intense, très original.

Ce qui s'est passé là, mérite analyse, et nous y reviendrons. Car il ne s'agissait pas d'une quelconque kermesse, ni d'une militance de seconde zone, vaguement épicière, scoute ou bricoleuse.

Le syndicalisme de l'avenir était en filigrane de cette manifestation. Moins rhéteur et moins formel ; plus réalisateur, plus ouvert à la diversité, plus drôle et plus accueillant.

Tous les participants sont convaincus que sous des formes à trouver l'expérience appelle une suite. Ce sera l'occasion pour la presse qui, sauf exception, ne sut ni pressentir, ni mesurer l'événement de constater qu'à l'horizon syndical, il se passe parfois, quelque part, du nouveau...

## ERREUR SUR LA PERSONNE

**Jean Lecuir, précédemment secrétaire national du SGEN, et artisan du contrat de confiance des cadres quand il était auprès de Jean Le Garrec, ne s'est pas reconnu dans les propos tenus par son homo-**

**« La fête des 35 heures », fresque réalisée lors de la rencontre FGE à Paris (« 6 heures pour 6 000 emps ») le 13 déc. 1984. (Affiche couleurs, 20 F à MS).**

**nyme dans le livre d'H. Hamon et P. Rotman : « Tant qu'il y aura des profs ».**

« Je me vois contraint de préciser que je n'ai rien à voir avec le « Jean Lecuir », s'exprimant dans le livre d'H. Hamon et P. Rotman : « Tant qu'il y aura des profs », paru aux éditions du Seuil récemment ; c'est par un hasard malencontreux que les auteurs ont utilisé ce

pseudonyme. Cette situation prête cependant à confusion auprès de tous ceux qui n'auraient pas rectifié d'eux-mêmes à la lecture, les propos tenus.

Etablie avec l'accord des auteurs, cette mise au point évitera tout équivoque. J'ai eu en effet l'occasion à de multiples reprises depuis vingt ans de m'exprimer publiquement sur la pratique professionnelle enseignante comme membre de l'équipe d'animation d'« Enseignement 70 » puis comme secrétaire national du S.G.E.N.-C.F.D.T. entre 1972 et 1979. Et je l'ai fait alors selon une problématique et dans des termes différents de ceux qui sont prêtés à mon homonyme.

Tous ceux qui me connaissent savent que je n'ai pas la moindre lassitude à l'égard d'un métier aussi exigeant qu'enrichissant, même si je n'ai jamais conçu cette situation comme devant être par principe permanente. De plus j'ai toujours pensé – et je continue de penser – que l'enseignant avait cinq responsabilités :

- transmettre une méthode de travail intellectuel et des connaissances théoriques et techniques, renouvelées en

permanence par la recherche et, plus largement, par l'évolution de l'environnement social, culturel et économique ;

- ne jamais oublier que la définition du contenu de ce que l'on doit transmettre ne peut jamais être dissocié de la manière de transmettre et des caractéristiques du public ;

- se préoccuper, en conséquence, de tous les jeunes qui lui sont confiés, de la diversité de leur maturité et de leurs cultures ;

- rechercher une certaine qualité des rapports quotidiens avec ses élèves en utilisant une palette diversifiée de méthodes pédagogiques recherchant une attitude active des jeunes ;

- assurer aux jeunes un rythme de vie quotidien et annuel qui leur permette l'exercice de leurs activités physiques et créatrices au même titre que les autres.

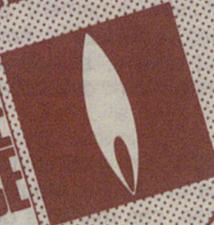
C'est pourquoi la recherche d'un enseignement de qualité est indissociable d'une

éthique de la sobriété des langages et des contenus, condition non seulement d'une meilleure productivité, mais aussi d'élèves et d'enseignants « à l'aise dans leur peau ».

Cette ambition – pourtant banale – mérite d'être vigoureusement rappelée en une période où se développe, à mon sens, la plus grande confusion à l'abri d'un élitisme ambiant qu'il soit moderniste ou conservateur. Je ne peux oublier ce que élèves et étudiants ont cherché à dire dans les années 1968-1972 sur ce qu'ils vivaient à l'école et à l'université. Leur silence relatif d'aujourd'hui ne signifie pas pour autant que des réponses satisfaisantes aient été apportées. Notre société, en effet, n'a pas encore trouvé un consensus sur ce qu'elle veut transmettre aux jeunes générations et sur la manière de le faire, que ce soit dans l'enseignement public ou dans les établissements privés ».

Toute  
notre énergie  
est pour vous

GAZ DE  
FRANCE



23, rue Philibert-Delorme  
75840 PARIS CEDEX 17  
Tél. : (1) 754.20.20

## La métamorphose de CFDT Magazine

Quel est ce vent nouveau dans nos branches ? Il y a eu ce court métrage de Chris Marker, qui saluait 100 ans de syndicalisme en se tournant vers l'an 2084. Les images étaient neuves et belles, le propos décapant. (A faire circuler). Voici qu'à son tour le Magazine se trouve un style, un incontestable style : attrait de la « Une », vigueur de la maquette, rythme des images, et bonheur des titres.

Tous ceux, militants ou non, qui ont tant soit peu le sens de la presse tireront leurs chapeaux à Mireille Amiel et à son équipe.



# LECTURES

## LES CADRES

par Guy Groux  
*La Découverte*, collection  
repères.

Les familiers de cette revue connaissent l'approche de Guy Groux. Il saisit les cadres à travers l'entreprise, la branche d'activité, la pratique syndicale autant et plus que par le discours théorique général (classes moyennes, consommation) ;

un ouvrage clair, socio-historique, solidement documenté.

## LE POUVOIR NU

par François Bafoil, Nicole Fratellini, Thomas Lowit  
*Syros*, 79 F.

Derrière le drapeau de Solidarnosc, voici la vie dans les entreprises. Dix ans de réalité militante : conditions de travail, hiérarchie, contrôle.

Dans ce pays à haut risque politique, les auteurs ont patiemment, respectueusement écouté des hommes, des femmes anonymes qui parlent du risque quotidien au travail.

## CONDITIONS DE TRAVAIL, MODE D'EMPLOI

par Françoise Piotet et Jacques Mabille  
*Anact*, 300 F.

Cet ouvrage est un outil méthodologique pour tous ceux qui ont à voir avec l'organisation du travail. Pour le diagnostic, l'analyse, le choix d'une stratégie, on y trouvera un guide, un conseil, un éclairage systématiquement posé sur les questions que devraient entraîner chaque situation.

## UN SYNDICAT DANS LA GUERRE D'ALGÉRIE

par Michel Branciard  
*Syros*, 89 F.

Il fut un temps où des sacs



**Cinq générations de dirigeants des cadres CFDT. De gauche à droite :**

**André Bapaume**, secrétaire-général de la FFSIC-CFTC puis CFDT (1946 à 1965), **François Lagandré**, président de la FFSIC à partir de 1958, puis fondateur de l'UCC en 1967 et président jusqu'en 1969,

**Pierre Vanlerenberghe**, secrétaire-général de 1975 à 1984, **Roger Faist**, secrétaire-général de 1965 à 1975, **Daniel Croquette**, élu secrétaire-général le 20 octobre 1984.



## Roland Bruyère remet à Yvonne Ringuet, la médaille de la Légion d'Honneur.

banque et de l'assurance, de la chimie, de la métallurgie, de l'alimentation, de la construction et du bois, syndiqués individuels du Sgic, et surtout cadres des organismes sociaux (Snpdos) d'où le nombre de médecins et de directeurs de caisse parmi ses amis.

Membre de la commission exécutive de l'UCC-CFDT de 1969 à 1981, elle a été à la fois celle qui accueille les visiteurs, et celle qui négocie les conventions collectives, qui renseigne les adhérents, les sections syndicales, les CE, qui fait du conseil juridique, reçoit les chômeurs, et travaille aux élections prud'homales.

Elle n'est pas dans « *La deuxième gauche* », sans doute parce qu'elle ne se définit pas comme intellectuelle ni politique. Mais elle sait tout de l'avant-guerre et de la guerre, de la guerre d'Algérie et de la décolonisation, de la déconfessionnalisation et de mai 68. Elle a reçu de longues lettres attestant les interrogations, les drames, et les conflits vécus à ces périodes par les militants ingénieurs et cadres dirigeants. Elle aurait beaucoup à dire en tant que femme sur la condition militante.

Voilà Yvonne Ringuet, loin du vedettariat, au cœur des choses. Certains le savent, qui ont demandé pour elle l'ordre du mérite en 1968, et la légion d'honneur qu'elle a reçue souriante et tranquille des mains de Roland Bruyère, représentant de la CFDT à l'AGIRC.

« *Le terme de permanent* » à-t-il dit, « *n'a jamais été aussi bien apprécié, aussi bien porté* ».

de sable protégeaient les portes de la rue Montholon des bombes de l'OAS.

De jeunes militants se battaient en Algérie. La CFTC, comme tant d'autres organisations était traversée par des opinions diverses sur la décolonisation auxquelles s'ajoutaient les disputes sur la déconfessionnalisation.

Michel Branciard nous restitue cette époque avec ces déchirements et ces combats, que l'après Mai 68 a trop injustement repoussée vers l'ombre. On s'apercevra du caractère décisif et fondateur des années 60, pour la CFDT comme pour cette société pluriculturelle aujourd'hui encore en débat.

## UN RUBAN ROUGE POUR YVONNE

■ Elle est entrée au travail à seize ans, en juillet de la rude année 34. Deux ans plus tard, dans la chaleur de l'été 36, elle est entrée aux syndicats féminins de la CFTC, où l'on bâtissait des unions locales.

De 1941 à 1944, elle œuvre dans l'assistance aux victimes de guerre. Et depuis 1949, elle travaille à la syndicalisation des cadres et ingénieurs, sans discrimination de branches ni d'espèces : officiers de la marine marchande, cadres de la



## CONTRAT C.E. TOUS RISQUES: LA LIBERTE D'AGIR

- Organiser et mener à bien des activités de toutes sortes dans les meilleures conditions, implique que vous puissiez vous garantir – et garantir ceux qui y participent – contre les conséquences de tout sinistre ou accident éventuels.

- Assumer l'ensemble des responsabilités qui vous ont été déléguées, c'est en effet assumer également une double responsabilité, au sens juridique du terme, civile et contractuelle, trop souvent mal appréhendée.

- Une équipe d'assureurs-conseils s'est spécialisée depuis des années dans l'information des C.E. sur ces problèmes, et dans l'élaboration – en collaboration avec différentes mutuelles – des contrats qui leur sont spécifiques.

- Établis sur mesure, ces contrats "tous risques" couvrent à l'année, forfaitairement, la totalité des activités des C.E., leur apportant les garanties les plus complètes. Des contrats pour agir en toute compétence, en toute liberté et en toute responsabilité.

A retourner à la SIDA  
33, rue de la Chaussée-d'Antin, 75009 PARIS

M. \_\_\_\_\_

Comité d'entreprise de : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Tél. : \_\_\_\_\_

souhaite recevoir votre dossier d'informations  
Assurance et Comité d'Entreprise sans engagement.

**SIDA**  
SOCIÉTÉ D'INFORMATION ET DE DÉFENSE DES ASSURÉS  
**SIDA**

33, rue de la Chaussée-d'Antin  
75009 PARIS  
Tél. : 874.46.92

## L'INSTITUT BELLEVILLE

### Pour un échange Nord-Sud à travers le métier

■ La Commission exécutive de la CFDT a décidé de créer, le 1<sup>er</sup> juillet 1984, une structure de réalisation de projets dans les pays en développement.

C'est l'Institut Belleville, association 1901, qui siège dans le nouvel immeuble confédéral de Belleville. Il prend le relai de l'ISCTI (fondé en 1962), avec une mission plus définie et une plus grande autonomie de fonctionnement. Les orientations fondamentales sont celles de la CFDT, garanties par le Président, Albert Mercier, membre de la CE et responsable du secteur international. Son secrétaire général est Joseph Le Dren, par ailleurs rédacteur en chef de cette revue « Cadres CFDT ».

### Priorité au Faire

Il suffit de suivre l'actualité, tant en France que dans le tiers-monde, pour mesurer l'opportunité d'une relation plus active entre des profes-

sionnels français, européens, et ceux des PVD.

Créer un échange concret : c'est la raison d'être de l'Institut Belleville, et qui dicte sa ligne d'action :

- priorité absolue au *faire* ;
- priorité aux actions menées à *travers le métier*, dans tous les types de qualification, à tous les niveaux hiérarchiques ;
- priorité aux actions créant, entre le Nord et le Sud, des *effets d'appel* et des *effets de retour*.

L'Institut Belleville va orienter des capacités et des solidarités vers cet objectif apparemment extérieur, mais qui vise à réduire le fatalisme d'une société en crise, d'individus en mal d'emploi ou mal employés. Il peut contribuer à *stimuler* des secteurs en difficulté (entreprises, régions) ; à *infléchir des décisions en matière de production*, de choix technologiques et scientifiques, de pratiques éducatives et culturelles ; enfin à orienter l'intérêt des travailleurs (des entreprises et administrations, de la recherche, etc.) vers une coopération fondée sur leur *compétence professionnelle*, qui intéresserait en particulier les jeunes, les cadres, ingénieurs et chercheurs (travaillant vers les

marchés extérieurs ou la coopération), les retraités et préretraités.

L'Institut Belleville envisage une *politique très diversifiée de partenariat*, avec d'autres ONG, françaises ou étrangères, et associations ; des organismes proches des pouvoirs publics français ; des organisations syndicales d'Europe et des pays en développement ; la Confédération Européenne des Syndicats et l'Institut Syndical Européen ; les commissions et services de la Communauté Européenne ; des entreprises et des comités d'entreprises, etc.

Par des systèmes de *fonds communs de placement*, des CE, ou autres associations, et des individus, peuvent aider au financement d'un projet.

Par leur expérience du transfert de technologie, leur connaissance de certains pays ou réseaux, des ingénieurs, cadres, chercheurs, diplomates, peuvent apporter un soutien efficace à un projet. Toutes suggestions et appuis seront bienvenus.

Institut Belleville. 1, rue de Belleville, 75955 Paris Cedex 19, France. Tél. (1) 203.80.60 Télex. CFDT 240832 CCP 11 960 83 W Paris. Métro Belleville.

# Derniers numéros parus

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

## **INÉGALITÉS DE SALAIRES, REVENUS ET PATRIMOINES n° 293**

**LA QUESTION TECHNOLOGIQUE n° 295** (épuisé)

**CHOISIR LA CFDT n° 296**

**ACTION SYNDICALE ET TECHNOLOGIE n° 297** (épuisé)

**TRAVAIL ET SANTÉ n° 298**

**TECHNIQUES ET POLITIQUES DE LA COMMUNICATION n° 299**

**INGÉNIEURS ET CADRES DANS L'ENTREPRISE n° 300**

**QUE CENT RECHERCHES S'ÉPANOUISSENT n° 301**

**UNE FAUSSE RÉVOLUTION, LA BUREAUTIQUE n° 302**

**POUR LA DÉMOCRATIE INDUSTRIELLE n° 303**

Les entreprises n'atteindront pas cette capacité de production et ces performances auxquelles elles aspirent, si elles ne réaménagent pas conditions de travail, d'expression et d'initiative.

**LE POIDS DES GRANDES ÉCOLES n° 304**

Les grandes écoles sont une exclusivité française. Au-delà de la compétence technique, elles produisent des modèles, des hiérarchies, des castes.

**CADRES DANS LES COLLECTIVITÉS LOCALES n° 306**

Des élus fédéraux et des cadres débattent des problèmes qui se posent dans leurs fonctions et dans leurs localités, à l'heure de la décentralisation.

**A QUI SERT L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR n° 307**

Débatues avec le SGEN-CFDT, des questions que se posent les étudiants, enseignants et cadres sur l'avenir des enseignements supérieurs.

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

Stockage et transmission des connaissances passent désormais par l'informatisation, les banques de données, les médiathèques, ce qui pose des questions nouvelles aux professionnels comme aux usagers.

**LES CADRES ET LES DROITS NOUVEAUX n° 309**

Les lois Auroux existent. La CFDT les commente dans une série de brochures. Ce numéro est spécialement destiné aux cadres, qui ont un rôle important dans la mise en œuvre de ces droits, pour eux et pour les autres.

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

**NORD-SUD 2. TECHNOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT n° 311**

Un double numéro portant sur les enjeux du développement. Le premier précise les priorités et les choix actuels de la CFDT et du syndicalisme européen. Le second analyse les enjeux du transfert de technologie dans les politiques industrielles du Nord et du Sud.

**GESTION n° 312**

La bonne gestion n'existe pas ; les critères pour l'apprécier non plus. Le bon fonctionnement d'une organisation résulterait d'un compromis entre exigences contradictoires ; placé sous le double signe du gaspillage et du flou.

**QUALIFICATION n° 313**

La première partie d'une recherche sur ce qui constitue la qualification, les cultures professionnelles et donc les identités syndicales. A la clef, les métiers de demain.

**ART, CRÉATION, INDUSTRIE n° 314**

A travers l'histoire de l'utopie saint-simonienne et la dérive des ingénieurs du dix-neuvième siècle, se consomme le divorce entre art et industrie, entreprises et créateurs, architectes et ingénieurs, etc. Comment et, à quand, la réconciliation ?

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**