

# LA LETTRE DE PROPA

MENSUELLE - PRIX : 10 Frs - AVRIL / MAI 1990 - N° 55

# G. P. E.

***DE L'IDEOLOGIE ...  
A L'ACTION ...***

EDITEE PAR LE SECTEUR CONFEDERAL PROPAGANDE  
263, Rue de Paris, 93516 Montreuil Cédex

S

O

M

M

A

I

R

E

## LA GPE, PARLONS-EN !

### \* INTRODUCTION

- . Des appellations diverses
- . Points de vue patronal et gouvernemental
- . Point de vue de la CGT

### \* LA GPE OU DES OUTILS POUR UNE STRATEGIE

- . Voir loin avec la gestion des âges

### \* DU MANAGEMENT A LA GPE

### \* LA GPE, UN DISPOSITIF D'ENSEMBLE PUBLIC/PRIVE

- . La "revalorisation des métiers"
- . Gestion prévisionnelle et garanties statutaires

### \* DES CONTRADICTIONS QUI PERDURENT

### \* CONTRADICTIONS ET BESOINS : NOTRE TERRAIN D'ACTION

La Lettre de Propa - N° de Commission paritaire 2 969 D 75 S  
Directeur de Publication : Janine ACQUAVIVA  
Imprimée par la CGT 263, rue de Paris 93516 Montreuil Cedex

# LA GPE, PARLONS-EN !

## INTRODUCTION

Un nouveau sigle dans les relations sociales, qui fait maintenant partie du vocabulaire courant dans les entreprises : la GPE.

Formule innovante qui, derrière les mots Gestion Prévisionnelle de l'Emploi, masque toute une stratégie complexe, au service d'une même logique : rentabiliser le capital pour toujours plus de profit.

Stratégie complexe, dit-on, parce qu'elle se déploie dans les conditions de la crise du système lui-même, parmi lesquelles :

- l'essor des forces productives et des besoins sociaux ; donc, essor des coûts fixes humains, d'éducation tout au long de la vie, d'échanges et de communication ;
- la concurrence élargie entre les sociétés, les groupes et l'accentuation des inégalités et domination à l'intérieur de cette concurrence ; poids accru de l'accumulation financière et pour le capital de nouvelles exigences de rentabilité ;
- un mouvement social profond, avec des luttes tenaces pour les salaires, l'emploi, les garanties collectives, pour la reconnaissance de nouvelles qualifications.

La philosophie de la stratégie reste simple : accentuer l'exploitation des hommes. Elle est complexe dans son application puisqu'elle vise à intégrer les hommes dans ce système d'exploitation new-look : l'exploitation "librement consentie", de museler le mouvement social, de peser sur les revendications, d'intégrer le mouvement syndical dans ce système de gestion, de casser les références de classe liées aux conquêtes sociales et aux garanties collectives, de briser le syndicalisme de classe.

### **Des appellations diverses :**

CGPS : Convention générale de protection sociale

GPM : Gestion prévisionnelle des métiers.

GPPEC : Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences.

GPPEQ : Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des qualifications.

# LE DISPOSITIF GOUVERNEMENTAL D'AIDE AU PATRONAT

## Les aides publiques à la modernisation négociée

### II

#### I. — MOBILISATION DE L'A.N.A.C.T. ET DE L'ADMINISTRATION DU TRAVAIL

En cohérence avec le détournement des subventions du F.A.C.T., l'A.N.A.C.T. qui s'était déjà arrogée des prérogatives dépassant largement la mission définie par la Loi, devient la pièce maîtresse du nouveau dispositif.

Le Ministère du Travail a confié à son directeur : « une mission d'impulsion et d'animation auprès des chefs d'entreprise et des partenaires sociaux » de la modernisation négociée.

Elle a mobilisé ses A.R.A.C.T. et constitué un « réseau d'aide technique à la concertation et à la négociation sociale sur la modernisation ».

De juteuses perspectives pour les fameux « experts consultants » patronaux !

L'Administration du Travail, dont la vocation originelle est de faire respecter la législation et la réglementation du travail, est également détournée de sa mission et mise au service du système.

Dans la même Circulaire du 3 mars 1989, on peut lire : « En outre, le F.A.C.T. permet d'accroître et d'élargir les possibilités d'intervention des Inspecteurs du Travail en matière de conditions de travail (???) et de relations professionnelles, au-delà (sic) de leur mission traditionnelle de contrôle, en tenant compte des spécificités des entreprises et dans des domaines peu réglementés ».

#### II. — LA MANNE DES SUBVENTIONS AUX ROBINETS MULTIPLES

Dans la brochure de propagande « les aides publiques à la Modernisation Négociée » le Ministre du Travail expose les différentes possibilités qu'ont les entreprises et les organisations patronales de bénéficier de subventions pour les aider à imposer leur politique aux travailleurs : il s'agit de « moderniser » des processus déjà anciens et de placer l'ensemble sous le signe de la « philosophie » développée par le Ministre dans sa Conférence de presse.

On notera toutefois que, exception faite d'un seul cas, il n'est même plus fait référence à l'alibi de la « négociation ».

##### a) Subventions aux organisations patronales par le Fonds de la Formation Professionnelle :

- Pour des travaux de prospective sur l'évolution des qualifications et des besoins de formation.
- Pour définir les grands objectifs de développement de la Formation Professionnelle dans la Branche.

A la trappe donc l'obligation légale de négocier au niveau de la branche sur « les objectifs et les moyens de la Formation Professionnelle » (Article L. 932-2 du Code du Travail) et, corrélativement, l'obligation de négocier, le cas échéant, au niveau de l'entreprise !

##### b) Subventions aux entreprises par le Fonds de la Formation Professionnelle :

- Pour développer les nouvelles qualifications : insertion des jeunes, des chômeurs de longue durée, maintien dans l'emploi des salariés de bas niveau de qualification.
- Pour des études analysant les besoins de formation

dans les P.M.E., soit pour une entreprise, soit pour un groupe d'entreprises.

- Pour développer l'investissement de formation au-delà des « efforts » faits par l'entreprise dans les années antérieures.

##### c) Subvention aux entreprises par le Fond National de l'Emploi :

- Pour développer une gestion prévisionnelle de l'emploi avec l'appui de consultants extérieurs.
- Pour traiter, préventivement, les sureffectifs (sic) et l'inadaptation des qualifications.

Comme le montre la « gestion prévisionnelle de l'emploi » organisée chez THOMSON, il s'agit de programmer « scientifiquement » les licenciements.

- Pour aménager et réduire le temps de travail pour maintenir l'emploi. C'est le seul cas où il soit fait référence à la négociation et, mieux, à l'exigence d'un accord d'entreprise sur la réduction du temps de travail (en moyenne hebdomadaire) d'au moins 2 heures pour tout ou partie du personnel.

Dans toutes ces démarches, au mieux les C.E. ou les Commissions Paritaires de l'Emploi sont appelées à donner leur avis, voire sont simplement informés des projets et du « suivi » des études.

Dans tous les cas (sauf le dernier sus-mentionné) le processus vise à :

- Ecarter toute possibilité de négociation réelle sur le fond,
- Eliminer le droit légal des C.E. et des C.H.S.C.T. à recourir à des experts désignés par eux et investis d'une mission définie par eux.

## Points de vue patronal et gouvernemental :

Le rapport RIBOUD sur la modernisation/mode d'emploi exprime la philosophie générale de la GPE :

*"... La gestion de la main d'oeuvre doit être gérée au plus près, humainement. Il faut cesser les pratiques brutales d'élimination des sureffectifs.*

*Il faut stimuler, encourager, intéresser.*

*Les hommes doivent être reconnus et il faut inciter à partir de l'esprit d'entreprise. C'est sur ce modèle que la modernisation peut être négociée, que les salariés peuvent être intégrés avec des syndicats assurant une régulation sociale..."*

Jean Pierre SOISSON, Ministre du Travail, confirme :

*"C'est de faire en sorte que l'organisation du travail et la gestion sociale soient conçues et mises en oeuvre conjointement avec les éléments techniques. C'est, enfin, de trouver les moyens pour que cette démarche ne soit pas unilatérale, mais qu'elle s'appuie sur toutes les parties prenantes de l'entreprise, la direction, l'encadrement, le personnel et ses représentants, chacun agissant dans le cadre de ses responsabilités. Il ne s'agit là, ni d'une vue de l'esprit, ni d'une ambition superficielle..."*

*...C'est, en effet, un enjeu essentiel de la politique de modernisation négociée que de favoriser cette vision d'ensemble : la gestion prévisionnelle de l'emploi prend toute son efficacité si elle s'appuie non seulement sur l'analyse des compétences des salariés et de l'évolution des techniques, mais si elle prend également en compte aussi l'état des conditions de travail et les marges de manoeuvre en matière d'organisation du travail. Le développement de la formation n'est profitable durablement aux entreprises et aux salariés que s'il a son prolongement dans le contenu du travail et les classifications. L'investissement offre souvent une occasion privilégiée d'améliorer l'organisation et la qualité du travail."*

Partenaire supplément au N° 2, Numéro spécial Extraits de l'édito de J.P SOISSON

Le gouvernement met des moyens considérables à la disposition du patronat.

Ainsi, l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions du travail) détournée de sa mission, se transforme en officine au service du patronat pour la mise en place de la GPE. Elle se fait conseiller et énonce des recettes pour mettre en place la GPE :

- d'abord identifier le problème,
- collecter les informations en termes quantitatifs et qualitatifs,
- mesurer l'écart entre besoins et ressources,
- constituer un recueil d'informations sur le personnel,
- situer les points faibles : pénurie de compétence ou sureffectifs,
- mettre en place une gestion des recrutements, voire des départs, s'appuyant sur des formations adaptées et établir la concertation à partir de ces clés.

L'TRIBUNE

Un entretien avec le secrétaire général des métallos CFDT

# Gérard Dantin : « Il faut redéfinir les classifications dans la métallurgie »

25 MAI 1990

**Le responsable des métallurgistes CFDT estime qu'il faut que la branche se saisisse d'urgence du dossier des classifications. Sinon les négociations d'entreprises créeront une situation anarchique**

« Il nous semble nécessaire de procéder à une remise à plat de l'ensemble des classifications et de bâtir une grille tenant compte de l'évolution des métiers. Il est d'autant plus urgent de le faire que si nous ne négocions pas au degré de la branche, des entreprises le feront à leur niveau. La Snecma ou Bull l'ont déjà fait. Le risque est alors d'arriver à une véritable anarchie dans les classifications, qui rendra encore plus difficile la mobilité externe. . . . »

« Lundi prochain nous ouvrirons avec l'UIMM des négociations sur la gestion prévisionnelle de l'emploi en application de la loi du 2 août 1989. La discussion portera alors sur le type de formation qu'il faut dispenser pour conduire les salariés au niveau de qualification requis. Cette négociation sera la première du genre dans une branche professionnelle. . . . »

« . . . En septembre nous devrions engager des négociations sur l'aménagement de la durée du travail. Bien évidemment, nous exigeons que l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements s'accompagne d'une réduction de la durée du travail qui soit créatrice d'emplois. Dans un pays où il y a deux millions et demi de chômeurs, un syndicaliste qui ne défendrait pas cette position et qui ne s'opposerait pas à la progression scandaleuse des heures supplémentaires serait parfaitement condamnable.

**Vous avez beaucoup signé chez Renault. Où en êtes-vous chez Peugeot ?**

Nous avons signé cinq accords cette année chez Renault (salaires, intéressement, accord à vivre, etc.); ce qui nous paraît être le signe que se crée un tissu contractuel permettant de conduire l'entreprise de manière intelligente en faisant participer les salariés. Chez Peugeot, nous avons signé un accord quasiment historique sur les salaires, puisque c'est le premier depuis 1968. Il reste à savoir cependant quels enseignements la direction a tiré du dernier conflit et si cet accord directement issu du protocole de fin de conflit est le signe d'une modification des rapports sociaux. Rien ne permet de dire pour le moment que cette hirondelle annonce le printemps. . . . »

« ExTraits. »

## FORUM - EXPO - CONSEIL 89

### Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

Face au DRH, l'organisation syndicale. Pour Jean-Pierre Claudel, il doit y avoir reconnaissance mutuelle des partenaires sociaux : la CFDT admet la légitimité

du chef d'entreprise qui, en retour, accepte l'action syndicale. Remarquant qu'à ses yeux, les employeurs n'avaient guère tenu compte du rapport Pastre, « qui posait bien les termes du débat », Jean-Pierre Claudel s'est prononcé pour une gestion prévisionnelle concertée de l'emploi. Les syndicats ne veulent plus continuer à gérer les conséquences de choix économiques et technologiques faits en dehors d'eux. Pour la CFDT, la négociation doit démarrer le plus en amont possible de la modernisation effective, et porter sur les enjeux sociaux (emploi, qualification, formation), économiques, et sur l'organisation du travail. Ces orientations impliquent une révolution culturelle, qui concerne la hiérarchie, les salariés, les représentants du personnel, et prendra nécessairement du temps.

## Le point de vue de la CGT :

*"Les pratiques patronales en matière de gestion.*

*Dans le cadre de la préparation du Xe Plan, la Commission "relations sociales et emploi" présidée par Martine Aubry, établit le constat suivant : si la France est en bonne place pour ce qui concerne la diffusion des équipements technologiques, elle l'est moins pour ce qui concerne la liaison productivité-organisation du travail-technologie, or "il est établi que les différentiels de compétitivité entre grandes entreprises françaises, allemandes, japonaises et américaines, à type de production et de marchés identiques et à degré d'équipements automatisés similaires, tiennent largement aux différences observées dans les modes d'organisation sociale de la production.*

*Le rapport de la commission "relations sociales et emplois" du Xe Plan explique : "Les restructurations industrielles de la crise des années 70 et 80 ont eu un coût financier et social non négligeable... Les mesures d'ajustements d'effectifs n'étaient pas dans la plupart des pays industrialisés, étayées par des analyses de la démographie de l'entreprise et aucune réflexion n'a été menée sur les besoins en main-d'oeuvre qui pourraient apparaître par la suite. Avec le recul, on est en mesure d'évaluer les effets pervers de ce type de pratiques". Et le rapport propose une "liaison nouvelle entre gestion prévisionnelle de l'emploi et stratégie de l'entreprise, de telle sorte qu'elle soit une composante de la gestion industrielle et non une résultante".*

*Les salariés ou les catégories de salariés jugés inadaptables ou non rentables sont identifiés et orientés doucement vers la sortie. Pour les autres, chacun doit s'impliquer dans le projet patronal, en acceptant de s'adapter aux nouvelles exigences de qualification (souvent sur son temps hors travail), de productivité et de mobilité, au risque de ne pas conserver son emploi. Les salariés sont placés en situation de concurrence les uns vis-à-vis des autres, au sein de l'entreprise même, mais aussi par le recours massif à toutes les formes d'emplois atypiques (intermittence, travail temporaire,...).*

*L'engouement patronal pour l'individu et son développement n'est pas désintéressé. La volonté de rendre plus malléable et plus adaptable chacun des salariés nécessite d'affaiblir les droits collectifs pour laisser l'individu dans un rapport particulièrement inégal face à l'entreprise.*

*Ceci nécessite la déréglementation et la destruction de toutes les références (grilles, ancienneté...).*

*La déréglementation progresse au cours de l'année. Elle concerne tous les domaines et tous les salariés. Le Peuple l'analyse ainsi (1) : "On modernise, il faut donc renforcer, modifier, restructurer. L'emploi est visé, le code du travail doit être modifié car, dût-on, il est inapte à répondre aux besoins d'aujourd'hui... ceci bien entendu va dans le sens de mettre à égalité de concurrence les trusts capitalistes européens, de leur permettre de n'avoir aucune barrière sociale qui puisse les gêner dans leur course au profit. De faire en sorte que sur la ligne de départ, ils aient les mêmes outils d'exploitation et de surexploitation des salariés des pays européens".*

Extraits du rapport annuel CGT, 1989

---

(1) Le Peuple : "Passer partout à l'offensive contre la précarité à l'entreprise", n° 1887, du 23 mars 1989.

# Jean Le Garrec :

## « Une étape importante dans la rénovation du service public »

- Cette réforme est-elle le premier pas vers une Fonction publique gérée comme une entreprise privée ? Est-ce le vœu du PS ?

- Il n'est pas souhaitable de comparer les entreprises privées, que je connais bien, par expérience professionnelle, avec le service public.

Mais il est bien évident que face à une situation de révolution des méthodes de gestion administrative, à une qualification grandissante des agents, à une demande croissante et légitime des usagers, il faut totalement transformer les méthodes de gestion des personnels. Modifier aussi les méthodes de commandement hiérarchique et la centralisation excessive des lieux de responsabilité.

### Malaise

Depuis trois ans, les conflits majeurs, à l'exception de Peugeot, ont touché le secteur public. Ces alertes répétées sont suffisamment révélatrices d'un malaise profond. C'est la raison pour laquelle le PS, après une réflexion menée avec ses militants de la Fonction publique, a présenté neuf propositions pour la rénovation du service public.

Nous insistons particulièrement sur la gestion prévisionnelle des effectifs, la diffusion des lieux de négociation, la responsabilité des agents, le décloisonnement des services... On sait très bien que toute structure n'accepte que difficilement le changement : le conservatisme est lié aux structures, pas forcément aux individus.

Le PS continuera son action de discussion avec le gouvernement à partir des propositions qu'il élabore.

← Les Partis Politiques →

FIGARO 3/4.2.1990

« Extraits »

# Gérard Longuet :

## « La réforme n'apporte aucune réponse de fond »

LE FIGARO. - Que pensez-vous de la réforme proposée actuellement par le gouvernement et négociée par le ministre Michel Durafour ?

- Gérard LONGUET. - Parler de réforme serait prématuré. Certes, les directions évoquées sont un hommage rendu aux idées libérales : décloisonnement, décentralisation, intéressement. Pour l'instant, j'estime que Michel Durafour travaille en surface pour un prix qui n'est pas sans conséquence pour le contribuable français... »

- La fin des quatre catégories est-elle suffisante pour moderniser l'administration ?

- Le principe de base, c'est que l'unité de la Fonction publique sur le plan des rémunérations et des carrières n'est plus possible. Les principes généraux qui protègent le fonctionnaire des arbitraires, afin d'ailleurs de protéger les administrés, doivent être absolument conservés. En revanche, il faut rechercher sur le plan économique et fonctionnel les conditions propres à chaque métier, à chaque fonction, à chaque condition d'activité. Or la ré-

forme de Michel Durafour ne change en rien le cadre de la grille unique placée sous la tutelle de la seule direction du budget du ministère des Finances. Dans ces conditions, le gouvernement, en prenant 40 milliards au contribuable, gagne du temps. Il n'apporte aucune réponse de fond de nature à rassurer les 4.7 millions d'agents publics dont les problèmes de carrière ne sont que très allusivement évoqués. La méthode Rocard avance au rythme du piéton alors que les besoins exigent l'usage du TGV. La France n'a que trop attendu en matière de réforme de la Fonction publique. »

« . . . . Ne pensez-vous pas tout de même qu'en se donnant les souplesses de la gestion du privé, notamment avec l'amorce d'individualisation que constitue le complément de rémunération, un pas en avant est fait ?

- Il faut un regard « révolutionnaire » sur l'ensemble de l'administration : le principe des services votés doit être abandonné au profit d'un budget zéro, qui consiste à

reconstruire les finalités et les conditions de fonctionnement des administrations. Sans remise en cause des structures et des objectifs, il n'est pas possible, à moins de prélèvements publics exorbitants, d'améliorer d'une façon substantielle la condition des fonctionnaires. Tout le monde le sait, personne n'a le courage de le dire, car c'est sûrement la meilleure façon d'inquiéter les uns - les fonctionnaires - sans nécessairement convaincre les autres - les contribuables.

- Vous faites allusion ici au problème des effectifs. L'avez-vous déjà abordé publiquement ?

- En démocratie, les effectifs dépendent des missions et non l'inverse.

« Extraits »

## LA GPE OU DES OUTILS POUR UNE STRATEGIE

Le rapport annuel de la CGT montre bien comment le patronat et le gouvernement entendent utiliser la GPE :

1. **Sélectionner** de manière permanente et durable les salariés compétence, expérience, domaine d'activité sont les critères de sélection retenus en fonction des besoins de rentabilité du moment.
2. **Rendre disponible** chaque salarié à tout moment à partir de la flexibilité (emploi, horaire, congés, travail de nuit, des week-ends...) et de la mobilité géographique.
3. **Faire évoluer le collectif de travail** en pratiquant des politiques de formation, d'embauche et d'élimination des salariés (pression salariale, sélectivité, flexibilité, évaluation permanente individuelle des salariés, formation sélective, classification, incitation individuelle ou départ des "non rentables (âge, qualification, secteur d'activité).
4. **Intégrer** les salariés, obtenir leur adhésion et museler toute contestation : développement des luttes, expression des besoins, niveau des revendications et ripostes aux attaques ou aux licenciements, sont pour le patronat autant de justifications à la recherche permanente du consensus.

Dans cette stratégie patronat et gouvernement ont besoin de "manipulateurs insoupçonnables" de gens qui ont du crédit pour "changer les idées". A Thomson, la CFDT, en lançant l'idée de l'évaluation individuelle, en se présentant sur un terrain revendicatif, est devenue l'auditeur crédible.

On voit bien que la réussite de cette stratégie s'accompagne d'une autre, idéologique, qui vise à peser sur les consciences de chaque salarié. L'objectif est clair : faire intérioriser par les salariés les objectifs de l'entreprise.

Le patronat ne s'y trompe pas. Il a pris conscience que le moteur de l'entreprise c'est l'homme, l'individu. Il faut que ce dernier se mette au service de l'entreprise, y mette même toutes ses forces, le plus de temps possible. C'est ce qui explique le développement de la formation hors temps de travail.

### Voir loin avec la gestion des âges.

Le patronat s'intéresse aux salariés âgés ; il veut gérer non seulement "leur départ de la vie active mais toute la fin de leur carrière professionnelle, les problèmes liés à l'âge et à la génération pouvant commencer dès le milieu de la quarantaine" (rapport sur les salariés âgés, remis aux Ministères du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, mars 1990).

Motivations nobles en apparence :

- lutter contre "le rejet systématique des salariés âgés (Ibidem),
- éviter la "perte de compétences et de mémoire collective" (Ibidem).

Mais en fait, les préretraites sont dans le collimateur : elles coûtent cher, gênent la compétitivité de l'entreprise et de la France, etc.

Extraits du N° 43 de L.S. Mensuel  
de Novembre 1989 à propos du  
Forum Expo Conseil 89 sur le thème  
de la Gestion des Ressources Humaines.

---

« En fait, tout le problème est de réussir la juxtaposition entre le discours, qui proclame que l'homme est la ressource de l'entreprise, et la réalité qui veut que cette ressource soit au maximum exploitée. »

« Dernière remarque, là où la gestion prévisionnelle est la plus avancée, la formation est considérée comme un investissement et occupe une place centrale dans l'entreprise. »

« Bernard Bousat (CNPFF) estime que la gestion prévisionnelle des emplois est à regarder avec beaucoup de modestie. Que c'est un moyen, un outil, pas un objectif. « L'entreprise ne peut pas faire un projet industriel et technique sans être sûre que ses salariés ont la capacité de réaliser le projet. » M. Bousat souligne que la GPE n'est pas un système synonyme de garantie de l'emploi.

En conclusion, les trois intervenants ont été d'accord pour dire que la gestion prévisionnelle de l'emploi est avant tout une attitude, une mentalité dans l'entreprise. Il s'agit de développer un comportement d'adaptation permanente, de mobilité des salariés. »

L'objectif, alors :

"D'une façon ou d'une autre, prolonger la vie active et apprendre à gérer les salariés âgés" (Ibidem).

- reconsidérer les deux systèmes de pré-retraites (FNE-UNEDIC) ;

- étudier systématiquement les individus et les postes pour : "au plan individuel, faciliter les affectations en toute connaissance des contre-indications et des potentiels ; au plan collectif, mener des études prospectives sur les qualifications et le vieillissement pour éclairer les choix d'une politique d'emploi (recrutement, formation, embauche en cours de carrière, promotion" (Ibidem).

Comment y arriver ?

Le rapport recommande le principe pour chaque salarié d'un bilan périodique et obligatoire entre 40 et 50 ans et menant à un plan de fin de carrière entre le salarié et l'entreprise.

Certes, des garde-fous sont mis. On nous dit que le salarié pourra demander un bilan par un organisme extérieur ; qu'il pourra remplir un grand rôle dans les sessions de formation, dans les cercles de qualité, comme tuteur de salariés plus jeunes... que la médecine du travail, les ergonomes, les ingénieurs de fabrication travailleront ensemble pour définir d'autres conditions de travail par grandes technologies ; que des investissements nouveaux amélioreront ces dites conditions de travail.

Les salariés peuvent juger de ces prévisions à l'aune de ce qui se passe déjà en la matière dans leurs entreprises. Le moins qu'on puisse dire, c'est que les choix stratégiques actuels du patronat n'intègrent pas ces données.

Ce qui est clair, par contre, sur la base du rapport Gaullier-Thomas (dont les médias parlent déjà), c'est que le patronat affine sa gestion des emplois et s'apprête à confronter "les fiches d'aptitude des individus et les fiches d'exigence des postes".

Moins de préretraites, un droit à la retraite à 60 ans permis mais peu accessible financièrement, un maintien dans l'entreprise qui supposera des sacrifices de la part du salarié à partir de la quarantaine (mobilité de poste, voire d'entreprise, perte de salaires ou rupture de la carrière, etc.).

## **DU MANAGEMENT PARTICIPATIF A LA GPE**

Il n'y a pas de rupture, ni de substitution. L'ensemble : modernisation, formation, management participatif, culture et projet d'entreprise, GPE, forme le puzzle le plus élaboré, actuellement, de l'intégration idéologique pour tout plier à la dictature des critères de rentabilité capitaliste. Les finalités de gestion ne changent pas et par conséquent naissent de nouvelles contradictions appelant d'autres mises en oeuvre idéologiques.

C'est un processus d'adaptation du capital confronté à un besoin d'accroître la rentabilité dans la sphère productive, en maximisant la productivité et en minimisant les coûts (charges) de production.

Ce processus s'inscrit bien dans une cohérence de stratégie, même si en même temps il montre qu'il n'y a pas de ligne directrice globale. Pour les tenants du capital ce qui est essentiel c'est l'objectif à atteindre plus que les chemins pour y accéder même si ce n'est pas secondaire.

Le Monde  
13 JAN. 1990

CONVICTION

# « La démocratisation de l'entreprise répond aussi à un impératif d'efficacité »

plaide Philippe Lorino, vice-président de l'Association française de gestion industrielle

- Alors si l'entreprise occupe une place centrale dans nos mutations, serait-elle la matrice de la société, ou une nouvelle idéologie ?

- Elle est les deux. L'entreprise réelle est certainement une matrice essentielle de la société : c'est l'endroit où se construit la richesse sociale; où se développent des savoirs, des solidarités, des pouvoirs, une sorte de microcosme de la société : poser les problèmes de l'entreprise, c'est poser les problèmes de la société. Puis surgit une autre entreprise, une sorte d'objet magique, qui, à l'inverse de la précédente, permet de ne pas poser les problèmes de la société.

Cet objet magique, l'« entreprise idéologique », qui est en dehors de l'histoire et de la politique, prétend apporter une réponse toute-puissante aux aspirations sociales, aux problèmes économiques. Les caractéristiques de ces deux entreprises sont parfaitement opposées : l'entreprise réelle est le lieu du travail d'équipe, une construction collective et organisationnelle, alors que l'entreprise idéologique apparaît plutôt comme un totem, un objet d'évasion, un lieu de coups aventureux, le temple de l'individualisme : elle occupe dans la mythologie contemporaine une place analogue à celle qu'occupait naguère le western. Toute ressemblance entre ce mythe et une entreprise ayant réellement existé ne peut être due qu'à une pure et improbable coïncidence.

- Y aurait-il un lien entre l'émergence de cette entreprise idéalisée et la « fin des idéologies » ?

- Probablement car l'entreprise idéalisée est aussi un outil de dépolitisation, alors que l'entreprise réelle pose directement des problèmes politiques, au sens noble du mot « politique », parce que les affaires de l'entreprise sont celles de la cité : la culture et les rapports de pouvoirs y sont présents.

- La démocratie ne serait donc pas seulement un acquis social mais également un atout économique ?

- Elle offre un avantage économique considérable, même s'il reste difficile d'en convaincre les pouvoirs établis. Les modes de pensée continuent de cloisonner social et économique. La démocratisation de l'entreprise fait partie des « bonnes œuvres », alors qu'elle devrait répondre aussi à un impératif d'efficacité. Or je ne suis pas sûr que l'on ait complètement pris la mesure de cette réalité.

- Comment pourrait-on alors réaliser cette démocratisation de l'entreprise ?

- Le management doit créer les conditions d'une adhésion non manipulatoire des salariés à des objectifs communs et, à cette fin, organiser un échange clair d'informations. Ce type de démocratisation permettra aussi d'éviter des conflits sociaux qui mettent en jeu le succès économique de l'entreprise.

Extraits

Le management participatif visait essentiellement les hommes du groupe du "Noyau". C'est-à-dire ceux les plus directement impliqués dans la stratégie de l'entreprise, les ingénieurs et cadres notamment.

La GPE est quantitativement plus élaborée puisque chaque salarié ou agent est visé qualitativement ou idéologiquement ; ce qui caractérise la GPE, quels qu'en soient la forme d'application et le lieu (privé ou public), c'est le passage de la "rémunération / force de travail" à la "rémunération / capital" à partir de systèmes de rémunérations liés directement aux résultats (intéressement, actions, etc.).

C'est-à-dire, à la tentative de modifier le fondement du Rapport de classe à l'entreprise. Tous dans le même bateau pour bénéficier ensemble des douceurs de la croisière capitaliste. Ce qui suppose, en outre, que soit jeté par dessus bord tout ce qui peut freiner comme les garanties collectives et les statuts et que soient coulées les grilles, les qualifications, la formation, etc. pour établir de nouveaux systèmes, plus "souples", "adaptables", en fonction des objectifs de rentabilité.

Il apparaît clairement que la GPE n'est pas une stratégie fondamentalement nouvelle niant les anciennes mais, bien au contraire, elle en est une sophistication et cohabite avec les autres stratégies.

En fait derrière les discours sur l'homme, celui-ci dans la GPE est en réalité "effaçable". Rien ne doit lui appartenir en propre, ni sa qualification reliée alors au poste ou à la fonction, ni l'emploi qui dépend des objectifs stratégiques définis au sommet, ni le salaire.

On se retrouve avec une véritable négation de la personne sous couvert d'individualisation.

Loin d'être le passage d'une gestion à une autre, la GPE exprime la recherche permanente d'adaptation, le pragmatisme dans la gestion sociale dont font preuve les tenants du capital.

## **LA GPE, UN DISPOSITIF D'ENSEMBLE PUBLIC-PRIVE**

Dans des formes et à des rythmes différents, la GPE, comme stratégie de gestion, tend à se généraliser dans les entreprises du Privé aussi bien que dans le secteur public. Cela se fait de façon adaptée au cas par cas, (toujours le pragmatisme!!!..) en fonction de l'entreprise, de l'administration ou du service public donné, des catégories concernées en tenant compte de la culture d'entreprise, du niveau des relations sociales mais aussi des besoins, aspirations, acquis..... des salariés.

Ainsi, toute une miriade d'accords, de plans, de logiciels... vient de voir le jour et se démultiplie :

- A la poste : le plan SAGA (Simulation pour l'Aide à la Gestion des Agents) ;
- A la SNECMA : "les Centres de réflexion" ;
- A l'Assistance Publique de Paris : GIOTTO (Gestion Informatisée de l'Organisation du Temps de Travail Optimale) tendant vers un objectif : l'Hôpital du 21e siècle ;
- Chez Renault : "Accord à Vivre" (déclinaison de la Pub) ;
- A l'Aérospatiale : "La passion de la conquête" ;

# Etats-Unis : la culture d'entreprise oubliée

*Une conjoncture économique plus difficile et surtout l'envolée des restructurations financières a mis à mal la culture d'entreprise chère aux industriels américains. Même les pionniers du nouveau management revoient leur stratégie.*

**"Ce qui subsiste de la culture d'entreprise est plus que jamais orienté vers la productivité."**

Partenaires N° 3 FEV. 90

---

Une interview de Pierre Cabanes

## Gérer des carrières mondiales

*Le secrétaire général du groupe Thomson nous expose la politique sociale de son groupe.*

CC C'est cette voie que nous avons choisie. Quels sont ces éléments unificateurs? Ils sont au nombre de trois : loyauté, transparence et négociation. "Loyauté" consiste à affirmer que dans l'entreprise, les relations interpersonnelles ou collectives doivent toujours tendre à dire la réalité. "Transparence" signifie que dans les relations individuelles ou collectives le supérieur hiérarchique doit mettre son interlocuteur à même de vérifier que sa loyauté est bien conforme à la nature des faits. Enfin, tout doit en principe donner matière à la négociation sans pour autant que soit remis en cause le pouvoir de la hiérarchie. >>

Loin d'être un handicap, notre dimension internationale nous conduit au contraire à commencer de créer un authentique marché mondial des cadres de Thomson. Un cadre s'interroge légitimement à tout moment sur son évolution professionnelle surtout lorsque celle-ci est "bouchée" au sein de son entreprise. Or, si nous ne construisons pas une politique mondiale de gestion de carrières de notre encadrement, le cadre insatisfait peut quitter le groupe. Pour gérer un tel système, Thomson s'est doté des outils nécessaires pour faciliter cette mobilité ascensionnelle à l'intérieur du groupe. Cela suppose de définir précisément les postes, d'évaluer les performances, de mettre en place des entretiens annuels individuels. Un langage commun, compréhensible dans chaque unité, a été établi avec un modèle "universel" de classifications. Un dispositif de mesures de la performance a été construit. Par exemple, notre niveau "1" signifie que le cadre doit bénéficier dans les six mois d'un accroissement de responsabilités. A l'opposé, le cadre de niveau "5" qui n'a pas réalisé ses objectifs doit changer d'emploi, se former ou bien quitter l'entreprise. ■■■■■

hensible dans chaque unité, a été établi avec un modèle "universel" de classifications. Un dispositif de mesures de la performance a été construit. Par exemple, notre niveau "1" signifie que le cadre doit bénéficier dans les six mois d'un accroissement de responsabilités. A l'opposé, le cadre de niveau "5" qui n'a pas réalisé ses objectifs doit changer d'emploi, se former ou bien quitter l'entreprise. ■■■■■

PARTENAIRES N° 2  
MARS 90.

- A EDF : "EDF dans 20 ans" avec la mise en place de "centres de résultats" accompagnés de l'opération fil rouge" (réforme des structures) ;
- A la SNCF "SNCF 2 000" suivi de la création de cinq "Centres de responsabilités" se substituant aux anciennes directions techniques ;
- Dans la Fonction Publique : création de "Centres autonomes de services" ;
- A Hennessy et Courvoisier : mise en place d'un logiciel JASON au service de la gestion de chaque salarié et des postes de travail (cursus individuel, mobilité...).

Ce dispositif d'ensemble sert toujours le même objectif de productivité et de rentabilité tout en limitant les conflits sociaux. (C'est ce qu'explique H. VAQUIN consultant d'entreprise : "Il s'agit de passer du cycle conflit / revendication / négociation au cycle Analyse / revendications patronales / négociation... [conflits] par le canal formation / éducation).

Dans le Secteur public, la réforme de la grille des classifications et des rémunérations, épine dorsale des garanties statutaires, collectives et l'élément unificateur de la Fonction publique se devait d'être réformée. Ainsi "la grille" comme élément structurant dans la Fonction publique est en voie de dépeçage.

Comme dans le privé, la GPE a pour corollaires : l'individualisation, la mobilité, l'introduction de la notion de métier se substituant aux classifications et au déroulement de carrière ; une formation utilitariste, élitiste ; flexibilité, attaques contre les droits syndicaux.

### **La "revalorisation des métiers"**

Le discours sur le contrat de croissance est accompagné de celui sur la "revalorisation des métiers", notamment, des agents recrutés à BAC + 2.

Ces catégories occupent une place stratégique et leur importance ne cesse de croître dans les Services Publics. Le gouvernement essaie donc, par des promesses, de prévenir tout nouveau développement de luttes porteuses de l'exigence de la reconnaissance des qualifications.

Mais au travers de la notion de "métiers", il tente de porter un rude coup aux garanties collectives des personnels.

Il s'agit de briser l'unicité des grilles de rémunération, indispensable garantie pour assurer l'évolution individuelle dans le cadre d'une évolution générale des rémunérations.

Place donc au salaire aléatoire découlant directement du contrat de croissance, sous forme de primes ou indemnités non prises en compte pour la Sécurité Sociale ou la retraite.

### **Gestion prévisionnelle et garanties statutaires.**

Cette forme d'évolution des rémunérations est une atteinte grave au statut.

Dans ce domaine, le gouvernement passe à une autre étape.

Face à une explosion des dépenses de formation des entreprises

# La formation déborde sur le temps libre

► Les formations coûtent cher et leurs durées s'allongent. De nombreuses firmes demandent à leurs salariés d'investir dans leur carrière et d'effectuer une partie ou la totalité de leur formation sur leur temps libre.

réalise, il y a trois ans, que ses besoins en termes de qualification évoluent à toute allure et que ses ouvriers, expérimentés mais peu qualifiés, auront du mal à suivre une formation pointue de haut niveau. « Nous avons décidé de leur proposer une formation de mise à niveau, par modules, leur permettant d'accéder en deux ou trois ans à une formation qualifiante de frigoriste », raconte Jean-Claude Thiaville, directeur des relations sociales.

Pourquoi sur leur temps libre ? Parce que ce type de formation est du ressort de l'investissement personnel et que l'entreprise ne peut pas en assurer seule la charge. Une opinion partagée par Jean Vaujany, l'ancien P-DG de Merlin

Gerin, qui estimait que, « la vocation de l'entreprise n'étant pas d'assurer une formation générale, il est logique que le salarié "investisse" lui aussi dans sa propre carrière ».

Du coup, Merlin Gerin a proposé à ses salariés un « troc » à 50/50 dans lequel les volontaires s'engageaient à suivre, pour moitié sur leur temps libre, un cursus de remise à niveau, mis sur pied dans le prolongement du fameux plan « 1 000 = 1 000 ». « Nous nous étions rendu compte qu'une fraction importante de notre personnel ne pouvait accéder à ce plan de requalification pour cause de culture générale insuffisante », rappelle René Bardonne, qui est le « Monsieur Formation maison ». Après négociation avec les syndicats - la CFDT, FO, la CFTC et la CGC ont signé - l'accord se fera à 60/40.

Aujourd'hui, un millier de salariés (sur 7 000) sont engagés dans ce plan leur permettant d'accéder.

L'USINE NOUVELLE - N° 2256 - 22 FEVRIER 1990

↳ Chez Trane, une société vosgienne, filiale du numéro 2 mondial du matériel pour conditionnement d'air, 300 salariés (sur 1 200) suivent actuellement une formation générale à 100 % durant leur temps libre, effectuée le soir ou le samedi matin. Confrontée à une double évolution technologique affectant ses produits, mais aussi ses propres outils, cette société

comme chez Trane, à des formations qualifiantes ou diplômantes. « Effectuées, elles, à 100 % sur le temps de travail », précise René Bardonne. Une position « classique » qui a le mérite de la clarté, mais qui est déjà contestée dans d'autres entreprises où l'on demande au salarié un « investissement » personnel, en temps ou en argent, pour des formations de reconversion lourdes.

## APRES LES CADRES, LES OUVRIERS

C'est le cas chez Framatome, où quatre organisations syndicales sur cinq ont signé, en 1988, un accord favorisant la mobilité à travers une démarche de formation de longue durée, débouchant sur l'acquisition d'un nouveau métier. Particularités ? L'accord prévoit une clause de fidélité, le volontaire s'engageant à rester chez Framatome deux ans après la fin de sa formation, sous peine de devoir en rembourser le coût. Et surtout, il

accepte de participer au financement de sa formation en abandonnant une partie de son troisième mois, au prorata de la durée. « On est très loin de l'esprit de la loi de 1971, commente prudemment un expert de la Délégation à la formation professionnelle, qui estime que ce qu'il considère comme une « déviance » reste encore marginal. Mais entre une législation figée et des besoins pressants et massifs, les entreprises hésitent de moins en moins à trouver des « arrangements ».

Pendant longtemps, ceux-ci ont quasi exclusivement concerné les cadres. Cours de langue, de communication, de connaissance de soi ou d'informatique sont avalés à longueur de week-end par des cohortes de cadres qui échangent du temps personnel contre un financement des dépenses pédagogiques. Une pratique courante, clairement identifiée comme un investissement pour l'individu.

Que penser, en revanche, de cette

formation qualifiante de six cents heures proposée à 100 % hors temps de travail à ces ouvriers d'un grand groupe du nord de la France ? Dérive dangereuse ou évolution légitime ? A leur manière, les volontaires ont tranché, en acceptant cet effort imposant pour glisser d'un métier en récession vers un métier porteur. Mais avaient-ils le choix ?

## LE MOUVEMENT VA S'ACCELERER

Officieusement, quelques représentants syndicaux admettent que le mouvement va s'accroître et qu'un « partage équitable n'est pas choquant ». Sur le terrain, on a vu des organisations syndicales signer des accords très novateurs, tandis qu'au niveau des confédérations le discours reste jusqu'à présent prudent, voire franchement hostile. Mais tout le monde suit avec attention la progression de cette tendance qui semble inéluctable.

PATRICK CHABERT

Après l'étape de l'adaptation réglementaire de dispositions statutaires pour que celles-ci permettent la mise en oeuvre de la politique du gouvernement, celui-ci passe à l'étape caractérisée par :

- la division des PTT en deux établissements distincts (Poste et Télécommunications) et le retrait du statut des fonctionnaires (Titre I et II) pour le personnel préconisés par le rapport Prévot ;
- le contournement des Statuts par la technique de l'Accord cadre contractuel, tel celui sur la formation continue des personnels.

Celui-ci fait de la formation un instrument de la gestion des ressources humaines, et de l'adaptabilité des fonctionnaires aux conditions auxquelles le gouvernement entend soumettre les Services Publics dans le cadre du Marché Unique Européen.

Cette formation / reconversion / mobilité, instrument de gestion sélective et élitiste des personnels, est la pièce maîtresse de la mise en oeuvre d'une "mobilité" qui doit aussi faire l'objet d'un Accord cadre. Le triptyque : Contrat de croissance - Accord cadre formation continue - Accord cadre mobilité - se substituant aux garanties du Statut ramené à un simple instrument de gestion réglementaire des personnels.

## DES CONTRADICTIONS QUI PERDURENT

Toutes ces "stratégies manageriales" dont la GPE ne modifie pas sur le fond les rapports de production, parce-qu'elles ne s'attaquent pas à modifier les critères de gestion, ces stratégies, si elles peuvent faire illusion un temps, ne résolvent en rien la crise du système.

Le profit reste l'objectif. Le moyen de le réaliser ne varie pas sur le fond. Ce sont les conditions de sa réalisation qui évoluent. De l'exploitation brutale "Hard" on passe à celle plus "soft", consensuelle, librement consentie. A l'Organisation Scientifique du Travail (OST), basée sur le Taylorisme, on lui substitue l'Organisation Qualifiante du Travail (OQT) de Riboud, appelée aussi... GPE.

En quelque sorte la lutte de classe terminée, ce serait la lutte pour le classement à l'intérieur de l'entreprise.

Mais même "soft" l'exploitation reste l'exploitation ; aggravée dans ses conséquences même, si pendant un temps (celui de la prise de conscience, plus ou moins long, selon notre capacité à gagner en clairvoyance et conviction pour l'action), les contradictions sont en apparence estompées.

Mais bien qu'elles répondent à des nécessités objectives, pour le capital, ces stratégies engendrent leurs propres contradictions et c'est sur celles-ci que nous devons porter toute notre action.

MODERNISATION NEGOCIEE / EDF-GDF: LA FORMATION GRIGNOTE LES LOISIRS-LA FORMATION DEBOR-  
DE SUR LE TEMPS LIBRE

Voyage en entreprise

# LA FORMATION GRIGNOTE LES LOISIRS

Pour améliorer le niveau global de ses troupes, EDF-GDF lance une opération de formation pendant le temps libre. En guise de carotte, les salariés se voient attribuer une prime et des dépenses d'heures de travail.

prendre, c'est préparer l'avenir». Plus aucun agent d'exécution ou de maîtrise d'EDF-GDF ne devrait, dans les mois qui viennent, passer à côté du slogan Coup de pub pour le nouveau produit de formation que leur a concocté, en accord avec les syndicats, CGT exceptée leur direction. Des septembre prochain, plusieurs centaines de salariés devraient donc s'engager dans la voie d'une "formation qualifiante" en dehors de leur temps de travail. Les diplômes proposés n'auront certes rien de nouveau - CAP, Brevet professionnel, Brevet de technicien supérieur, diplôme du Cnam (1). Le cours du soir, du samedi avant, après le travail fait loi. Mais, et la nouveauté est totale, chaque salarié qui obtiendra un diplôme égal à sa qualification touchera une prime de 6000 F, de 12000 F si le diplôme est de niveau supérieur. Et pour chaque année de cours, EDF-GDF dispensera le salarié de 250 heures de travail.

Plusieurs raisons président à cette décision. La volonté du personnel d'abord. Etudier, progresser, le lien fait mouche. De plus en plus. Et même si la formation n'apporte pas un plus immédiat dans sa carrière, comme ici chez EDF, elle sera le premier signal donné à la hiérarchie et comme le souligne un conseiller formation: « Face à l'allongement des études des enfants, nombre

d'ouvriers ou de techniciens veulent élargir leur culture générale pour rester dans le coup ».

Mais l'action « formation qualifiante » annonce surtout deux virages pour l'entreprise EDF-GDF. Le premier est d'envisager la formation professionnelle dans ses objectifs à long terme, ceux de l'amélioration globale du niveau de ses troupes. Comme le précise Monique Sassetelli, au service de la formation: « nous allons embarquer de moins en moins de personnel et ceux que nous recrutons seront de plus en plus diplômés. Nos 25-35 ans risquent de se retrouver coincés dans leur carrière s'ils ne prennent pas en main leur promotion interne ». Deuxième objectif, annoncé pour l'heure chez EDF: comme secondaire, essentiel ailleurs, celui de mettre un frein à l'inflation galopante des dépenses de formation en demandant aux salariés d'effectuer tout ou partie de leurs études sur leur temps libre.

Un diplôme contre des loisirs. Le troc fait donc une entrée remarquée sur le terrain de la formation. Essentiellement pour des raisons de coût. En dix ans, les sommes que les entreprises ont affecté à la formation ont triplé, pour atteindre 30 milliards de francs en 1988. Il faut trouver de nouvelles formules « allégées » pour pouvoir continuer à en faire toujours plus. Et l'initiative d'EDF n'est pas isolée. Chez le constructeur de matériels électriques,



CHEZ EDF-GDF, LA FORMATION PRISE SUR LE TEMPS LIBRE EST TRÈS CRIÉE ET PAR LA CGT

Ce mouvement de partage du temps, voire du coût de la formation est, souligne-t-on de toutes parts, amené à s'accroître. Chez EDF-GDF, on insiste avant tout sur la caractère expérimental de la démarche. Un premier bilan sera tiré dans deux ans. Ces formations sur temps libre posent en effet deux questions. D'abord celle de la motivation des salariés. Au début, tous les volontaires n'hésitent pas à consacrer une part importante de leurs loisirs à cette nouvelle aventure. Mais très vite, les sacrifices, la complexité des cours, l'isolement mènent à l'abandon. On parle

de 40% chez Merlin-Gerin. D'autant plus que la promotion, l'accès à un nouveau poste n'est jamais garanti à l'issue d'une telle formation qui n'est envisagée que comme une première remise à niveau. « Les bénéficiaires d'une formation qualifiante type LDF-GDF vont revenir à la case départ après leur formation. Aucune accélération de leur carrière n'est garantie. De quoi accumuler gâchis et frustration », tonne Jean-François Gomez à la fédération « énergie » de la CGT.

Deuxième dérapage: la liberté de choix des salariés. D'ores et déjà des formations qualifiantes prises à 100% sur le temps libre des salariés sont proposées dans certaines entreprises inadmissibles pour les syndicats. « Si ces formations correspondent à des besoins de l'entreprise, elles doivent être proposées en totalité sur le temps de travail », souligne-t-on à la CFT. Et de se demander dans quelle mesure les volontaires à une évolution somme toute indispensable de leur métier ont-ils toute latitude d'accepter ou non les propositions de leur direction. A l'heure où se prépare le vingtième anniversaire de la loi de juillet 1971 sur la formation professionnelle, cette évolution a pris de court le législateur. Il est vrai que le troc n'a jamais fait bon marché avec les lois.

● JACQUES LINDENBERGER  
(1) Conservatoire national des arts et métiers

## CONTRADICTIONS ET BESOINS : NOTRE TERRAIN D'ACTION

Pour les tenants du capital, l'Homme et ses capacités de travail sont au centre de leur attention.

Pour nous, c'est l'Homme, ses besoins et ses aspirations qui sont au centre de notre activité.

L'investissement pour les Hommes dans l'entreprise, tel est notre point de repère essentiel.

C'est une approche fondamentalement différente de celle des tenants du capital : elle nous appelle à gérer et à prévoir, mais non pas avec l'oeil rivé à la courbe des profits mais à partir des besoins des salariés, dans l'entreprise, la localité, la région et plus largement à l'échelle nationale et internationale.

Cela appelle transparence et démocratie dans le choix des critères de gestion et exigence d'une intervention plus poussée des salariés.

C'est toute la question de l'entreprise qui est posée. Les critères du profit se heurtent aux immenses possibilités ouvertes par le progrès des sciences et des techniques et aux aspirations des hommes.

Or, aujourd'hui, l'entreprise est toute tournée vers le profit. La GPE en est un instrument.

Elle utilise et détourne les aspirations des hommes, que ce soit en matière de salaires, de qualifications, de formation, de travail collectif, de démocratie ou de liberté, pour les mettre au service de la rentabilité capitaliste.

Alors, quelle entreprise, pour quoi faire, pour quels résultats et à partir de quels critères ??...

A la rentabilité capitaliste comme critère de choix de gestion, nous lui opposons celle de l'efficacité sociale pour créer des richesses répondant aux besoins des gens et reconnaissant la place des hommes et des femmes au travail et dans la société.

**C'est donc à la promotion des salariés que nous sommes attachés :**

- **Promouvoir** leurs capacités humaines, leur qualification à partir de leur formation initiale et continue, la valorisation des savoir et savoir faire ;
- **Reconnaître** leur qualification dans le salaire, l'évolution de la carrière de chacun à travers des grilles de classifications, une gestion de l'emploi où chacun ait le droit à un travail qui corresponde à ses capacités et compétences ;
- **Assurer** une protection et une promotion de la santé, des conditions de travail épanouissantes, un droit au repos, aux loisirs et à la retraite ;
- **Reconnaître** des droits et libertés syndicaux, de défense, d'intervention des salariés sur tous les choix sociaux et économiques.

Ainsi, c'est de l'ensemble des garanties collectives et statutaires à reconquérir et à élargir dont il est question aujourd'hui, à l'entreprise, et qui appelle une mise en oeuvre qualitativement et quantitativement nouvelle de notre démarche syndicale.

Et c'est bien à partir des besoins des salariés, de leur expression, des débats, de nos propositions que se construit toute notre démarche. La démocratie en est une exigence incontournable, un passage obligé pour mettre en mouvement l'ensemble des salariés sur toutes ces questions.

Une nouvelle politique de la gestion humaine

# Temps de travail aménagé, horaires réduits pour un « accord à vivre »

**Le nouvel accord d'entreprise Renault se présente sous la forme de cinq chapitres et vingt-trois articles**

■ L'objectif central du nouveau texte cadre signé à la Régie est précisé dans un court préambule. Il s'agit pour l'entreprise de conduire « une politique de progrès et de gestion individuelle et collective de ses ressources humaines afin d'assurer l'essor de Renault et de contribuer activement à l'évolution professionnelle, personnelle et culturelle de ses salariés ».

Le premier chapitre traite de la gestion prévisionnelle de l'emploi et précise notamment comment devra s'articuler, entre l'entreprise et les établissements, la mise au point des plans de formation des personnels en fonction de l'évolution prévisible des métiers. Ces réglages se feront, précise le texte, par la concertation et par l'intermédiaire d'une instance paritaire qui se mettra en place dans les entreprises du groupe.

Ces plans de formation, et c'est l'une des originalités du projet, doivent per-

mettre que s'opère parallèlement une gestion individuelle des carrières. Dès son entrée dans l'entreprise, le nouvel embauché se verra proposer un parcours professionnel organisé au niveau des établissements. La pratique de l'entretien individuel — annuel pour les ingénieurs et cadres — permettra de définir « des objectifs ou axes prioritaires de performances » ainsi que les moyens pour les atteindre.

La pratique des bilans professionnels tendra aussi à se développer, l'accord prévoyant les conditions dans lesquelles doit s'opérer la mobilité professionnelle ou géographique des salariés, quelles sont les voies possibles d'orientation professionnelle, de reclassement externe et même de quelles aides pourront bénéficier les candidats à la création d'entreprise.

La professionnalisation des agents obéira à des règles très strictes. L'article 14 de l'accord détaille notamment le parcours qui pourra être proposé aux opérateurs auxquelles trois filières de formation seront proposées : « développement des acquis professionnels » pour les moins formés, « développement du professionnalisme » et enfin « préparation à un nouveau métier », l'accès à cette der-

nière filière dépendant « des besoins de l'entreprise liés aux nouveaux métiers ».

Le quatrième chapitre portant sur l'organisation du travail est sans doute le plus novateur. Il pose d'abord le principe d'une nouvelle organisation par « unités de base de dimension réduite » au fur et à mesure que de nouvelles technologies seront introduites. Surtout il précise (article 21-2) que « dans l'hypothèse où la mise en place de nouvelles organisations du temps de travail améliorant l'ouverture des installations ou le service à la clientèle entraînerait pour les salariés considérés des contraintes supplémentaires préalablement et clairement identifiées, des contreparties adaptées à celles-ci leur seraient accordées (...) en termes de réduction de la durée du travail, de conditions de travail, de formation ou financiers ».

■ Renault vient de renforcer sa position de leader européen des établissements de crédit automobile en regroupant dans un holding sa filiale française de crédit, DIAC, avec Renault Crédit International, qui finance ses ventes à l'étranger. La nouvelle structure reprend le nom de RCI, et se propose d'offrir un service sur l'Europe.

Un accord avec les syndicats

## La réforme des jours chômés permettra d'ouvrir plus longtemps les guichets des banques

L'Association française des banques (AFB) et les fédérations CFDT, FO, CFTC et SNB-CGC viennent de conclure un accord qui doit permettre de mieux prendre en compte les besoins de la clientèle en assouplissant le régime des demi-journées de congé accordées au personnel des banques les veilles ou les lendemains de jours fériés.

Jusqu'à présent, selon l'usage en vigueur dans la profession, les banques étaient fermées les veilles de fêtes tombant un mardi, les lendemains de fêtes coïncidant avec un vendredi et le lendemain des lundis 1<sup>er</sup> novembre, notamment. Afin d'« améliorer le service à la clientèle », l'AFB et les syndicats ont mis en place un nouveau mécanisme. Celui-ci permettra aux sala-

riés de conserver un montant inchangé de jours de congés mais une partie, sera planifiée collectivement et une autre gérée individuellement par les salariés eux-mêmes.

Les établissements travaillant du lundi au vendredi disposeront de quatre jours, alors que ceux travaillant du mardi au samedi auront droit à cinq jours et demi, précise l'AFB. Ce nouveau dispositif permettra de mieux répartir les dates de fermeture « en tenant compte des impératifs de la clientèle ».

Dorénavant, l'AFB et les syndicats se réuniront une fois par an pour fixer, sur le plan national, le calendrier des trois jours chômés qui correspondront à des « ponts ». Cette année, les banques pratiquant le repos hebdomadaire le samedi fermeront leurs portes le 13 avril (vendredi saint) ainsi que

les 24 et 31 décembre, et celles pratiquant le repos hebdomadaire le lundi ne travailleront pas les 13 et 14 avril et le 2 juin. Quant aux autres journées de repos (une ou une et demie, selon les cas), elles seront déterminées par les salariés, en accord avec leur hiérarchie.

Principale organisation syndicale dans le secteur bancaire, la CFDT juge cet accord « équilibré », même si elle aurait préféré que la souplesse supplémentaire qu'il introduit en termes d'ouverture des guichets se traduise par un « plus » en termes de jours de congés. Seule la CGT s'est opposée à ces modifications du calendrier des jours chômés. Celles-ci permettent d'ailleurs de mettre un terme à une procédure juridique entamée par une partie des syndicats à l'encontre de l'AFB.

JEAN-NICHEL NORMAND



T H O M S O N : L ' E C H E C

LETTRE OUVERTE A MONSIEUR CALANDRA  
Directeur des Ressources Humaines

Monsieur,

Vous avez demandé à renégocier un nouvel accord de "Gestion Prévisionnelle des Emplois". Cette démarche signifie clairement que le 1er accord, élaboré avec les hautes sphères de l'état et du CNPF, est caduc.

Vous vous trouvez dans l'incapacité de l'appliquer parce que rejeté par les salariés du fait qu'il les soumet à un processus d'élimination et de sélection permanente. Il est rejeté parce qu'il impose, à chacun et chacune, des décisions prises dans des états-majors restreints. Rejeté enfin car il vise une fois de plus la rentabilité financière et non la prise en compte de l'intérêt et des besoins des salariés, des populations locales, des intérêts nationaux.

Notre première observation sera donc que nous ne voulons pas voir rentrer par la fenêtre ce qui vient d'être sorti par la grande porte. Pas d'accord de GPDE bis, sous quelque forme que ce soit. (Toute la organisation ont refusé de signer ce 2<sup>e</sup> projet - MSLR)

Notre deuxième observation sera que les salariés doivent rester juges de ce qui les concerne. Nous prenons l'engagement de continuer à pratiquer la transparence sur tous les éléments de la discussion que vous ouvrez à présent, dans les mêmes conditions que précédemment.

Dans la rencontre que vous avez eue avec l'ensemble des organisations syndicales, vous avez demandé qu'il y ait à priori, un engagement à signature, en clair un engagement à vous signer un chèque en blanc sur ce que vous voulez faire. La CGT discutera avec pour base l'ensemble de ses positions et portera l'expression des besoins des salariés. Elle consultera les salariés sur les positions à prendre.

La CGT réaffirme qu'il est possible et urgent de développer des emplois stables et qualifiés, des activités civiles plus vastes, et de donner aux salariés les conditions nécessaires pour pouvoir travailler efficacement par de bons salaires et déroulements de carrières, une sécurité dans le travail, favoriser les échanges, les responsabilités, la démocratie.

Gérer prévisionnellement les emplois, ce pourrait donc être :

- embaucher en contrats fermes et à durée indéterminée les milliers de personnes qui sont, à l'heure actuelle, précaires dans l'entreprise ;
- avoir l'embauche pour des emplois stables dans tous les établissements, ce qui permettrait de réduire les charges de travail pour les salariés déjà en poste, et de développer des activités nouvelles, réduire le temps de travail sans perte de salaire ;
- affirmer le droit pour tous et toutes à la reconnaissance de leur qualification, reconnaissance garantie en niveaux de classification et en salaire. Cette qualification est propriété de la personne elle-même, reconnaissance des savoirs acquis et de l'expérience individuelle et collective, elle n'est pas attachée à un poste de travail et ne peut être perdue par déclassement ;
- affirmer le droit à la formation sur le temps de travail pour tout le personnel en fonction des besoins exprimés par les gens et des besoins de développement de l'entreprise et de l'industrie ;
- permettre à ceux qui le désirent d'opter pour une pré-retraite à 55 ans, pleine et entière comme cela existait dans le passé ;
- réaffirmer la nécessité de mettre en oeuvre les droits et prérogatives des comités d'entreprise et d'établissement, des élu(e)s du personnel et des administrateurs salariés, pour tout ce qui concerne les décisions de gestion de l'entreprise. . . . >>

Cette démarche offensive de la CGT, mettant les syndiqués et l'ensemble des salariés en situation d'acteurs et de décideurs de leur avenir a été payante.  
THOMSON est en ECHEC.